

Giuliana Gemelli

Generosamente

*Frammenti di vita e percorsi di studio
all'insegna del dono*

L'INTELLIGENZA CERCA,
MA È IL CUORE
CHE INCONTRA



Baskerville

Giuliana Gemelli

Generosamente

Frammenti di vita e percorsi di studio all'insegna del dono

Questo libro raccoglie una selezione di saggi ed articoli brevi comparsi rispettivamente nella Rivista "Giving. Thematic issues in Philanthropy and Social Innovation", semestrale pubblicato, in italiano e in inglese, tra il 2005 e il 2013 dalla casa editrice Bononia University Press, sotto la direzione di Giuliana Gemelli e nel Magazine "Economy", mensile diretto da Sergio Luciano.

I contributi da Giving sono stati scritti da Giuliana Gemelli e dai collaboratori e docenti del Master in International Studies in Philanthropy, attivo all'Università di Bologna in collaborazione con l'Università di Indiana, USA e di Durban, South, Africa dal 2001 al 2012.

Il libro è dedicato a loro e a mia figlia Giulia che ci ha lasciato nel 2010 e che ha seguito con passione i percorsi del nostro lavoro, da giovane studiosa di Diritto ed Economia.

Il libro è dunque il frutto di una bellissima esperienza di generosità intellettuale ed umana che ci ha unito nel tempo e oltre il tempo.

La copertina del libro nasce da un atto di generosità anzi da un doppio atto di generosità. La persona che mi ha aiutato nell'editing, Roberto Zammarchi, mi ha fatto conoscere una persona straordinaria, un medico artista, Viscardo Murri che ha realizzando per noi il disegno riprodotto in copertina dal nostro editore.

Giuliana Gemelli *é presidente dell'Associazione Grande Giu' for Love and Care che cerca di trasformare in pratica un lungo lavoro teorico, in ambito universitario e non, svolto in Italia e Stati Uniti sull'agire filantropico. L'Associazione opera in Emilia Romagna e in Friuli -Venezia Giulia, valendosi della prestigiosa collaborazione dell'Area Giovani del CRO di Aviano.*



Coordinate

6

Giuliana Gemelli
GENEROSAMENTE
© 2021 Baskerville, Bologna

ISBN 978 88 8000 511 7

TUTTI I DIRITTI RISERVATI

Questo volume non può essere riprodotto, archiviato o trasmesso
intero in parte, in alcun modo, (digitale, ottico e sonoro)
senza il preventivo permesso scritto dell'autore
e di Baskerville, Bologna

Il volume è composto in caratteri
ITC New Baskerville STD e Myriad Pro



Baskerville
è un centro studi e casa editrice
fondata a Bologna nel 1986
www.Baskerville.it

In copertina
disegno di Viscardo Murri, 2021

Giuliana Gemelli

Generosamente

*Frammenti di vita e percorsi di studio
all'insegna del dono*

Baskerville

Indice

<i>Prefazione</i>	1
GIVING	
Mecenatismo al femminile <i>Giuliana Gemelli</i>	5
Donne e filantropia <i>Giuliana Gemelli</i>	17
Leadership dall'interno <i>Giuliana Gemelli e Deborah Bolognesi</i>	28
<i>Harambee Movement in Kenia</i> <i>Giuliana Gemelli e Kefa Chepkwony</i>	63
Hospice Le radici di un'organizzazione generatrice di innovazione sociale <i>Giuliana Gemelli</i>	80
L'hospice pediatrico Sonnehof di Berlino <i>Giuliana Gemelli</i>	100
Investimento globale e sviluppo di comunità <i>Giuliana Gemelli e Paolo Palenzona</i>	104
La storia perduta dell'imprenditorialità sociale <i>Giuliana Gemelli con Wolfgang Bielefeld e Deborah Bolognesi</i>	143
Famiglie e patrimoni <i>Giuliana Gemelli</i>	154
La critica del fattore storico nell'analisi delle forme di imprenditorialità sociale <i>Giuliana Gemelli e Paolo Palenzona</i>	206

Ossimori	221
Le dinamiche del non profit tra corporate e venture philanthropy <i>Giuliana Gemelli</i>	
Fondazioni di origine bancaria, società civile e volontariato <i>Giuliana Gemelli e Ilaria Lucaroni</i> <i>con</i> Commento <i>ex-post</i> di <i>Ilaria Lucaroni</i>	235
ECONOMY	
<i>Giuliana Gemelli</i>	
L'agire filantropico fra luci e ombre	263
Musica e solidarietà	269
La filantropia come investimento	273
La persistenza delle identità alla base del dialogo	280
Il potere terapeutico degli animali	281
Sport solidale	285
Attraverso l'emapatia	287
La filantropia che si rinnova tra passato e presente	292
Solidarietà universale: l'Ubuntu	296
Politiche scientifiche: attori e strategie	300
Cura e prendersi cura	309
Atlete ed atleti con la maiuscola, anzi gigantesca	320

Prefazione

Questo libro raccoglie una selezione di saggi ed articoli brevi comparsi rispettivamente nella Rivista “Giving. Thematic issues in Philanthropy and Social Innovation”, semestrale pubblicato, in italiano e in inglese, tra il 2005 e il 2013 dalla casa editrice Bononia University Press, sotto la direzione di Giuliana Gemelli e nel Magazine “Economy”, mensile diretto da Sergio Luciano.

I contributi da Giving sono stati scritti da me e dai collaboratori e docenti del Master in International Studies in Philanthropy, attivo all’Università di Bologna in collaborazione con l’Università di Indiana- USA- e di Durban, South Africa dal 2001 al 2012.

Il libro è dedicato a loro e a mia figlia Giulia che ci ha lasciato nel 2010 e che ha seguito con passione i percorsi del nostro lavoro, da giovane studiosa di Diritto ed Economia.

Il libro è dunque il frutto di una bellissima esperienza di generosità intellettuale ed umana che ci ha unito nel tempo e oltre il tempo.

Il nostro editore Maurizio Marinelli, fondatore e direttore del centro studi e casa editrice Baskerville di Bologna, si è unito alla nostra squadra pubblicando libri a volte decisamente impervi, su tematiche certo poco praticate nel mondo accademico.

La dedica è anche per lui!!

Anche la copertina del libro nasce da un atto di generosità anzi da un doppio atto di generosità. La persona che mi ha aiutato nell’editing, Roberto Zammarchi, mi ha fatto conoscere una persona straordinaria, un medico artista, il dottor Viscardo Murri, che ha realizzato per noi

il disegno riprodotto in copertina dal nostro editore.
A lui vanno i nostri più entusiasti ringraziamenti con l'augurio rivolto a tutti noi di continuare a vivere ed operare percorrendo il sentiero della generosità.

GENEROSAMENTE

Contributi apparsi sulla rivista
GIVING.

Thematic Issues in Philanthropy and Social Innovation.
BUP Bononia University Press, 2007-2012

Mecenatismo al femminile:

Rainer Maria Rilke e la principessa della Torre e Tasso

Convivialità di fine secolo: il tea party

Questa divagazione letteraria sul mecenatismo “al femminile” prende avvio da due eventi che si innestano in un sistema di relazioni il cui significato va oltre gli ambiti di una storia di amicizia, convivialità e passione poetica e che risulta emblematico di una trasformazione storica di più ampia portata.

Il primo evento è un tea party organizzato nel dicembre del 1909 nel salotto parigino dalla principessa Thurn und Taxis, figlia di una contessa veneziana, discendente da un casato della Valvassina e di un principe boemo. L'intento della principessa è di fare conoscere Rainer Maria Rilke alla poetessa Anna de Noailles, una delle dame più famose della Terza Repubblica, nota nei salotti parigini come l'égerie du cartel de gauche. Dotata di un'imperiosa agilità verbale, con una vocazione al presenzialismo che rasentava la frenesia, aggressiva, impertinente e soprattutto affascinata dagli uomini di potere, i radical socialisti Briand e Painlevé, ma anche il generale Charles Mangin (uomo di destra con inclinazioni letterarie), la poetessa spaventa a morte il timido Rilke, che da allora farà di tutto per evitarla. In realtà nell'incontro organizzato dalla principessa, l'intraprendente dama parigina era stata solo un pretesto per appagare la curiosità che Maria delle Torre e Tasso aveva nei confronti della personalità del poeta e che era stata alimentata dalle conversazioni con Rudolf Kassner, un eccentrico filosofo appassionato studioso di

fisiognomica e di occultismo, alle cui pratiche vennero introdotti anche la principessa, suo figlio Pasha e in seguito lo stesso Rilke. Kassner avrà in seguito un ruolo importante nel consolidarsi dell'amicizia tra il poeta e la principessa. Sarà lui infatti a trasmettere a Maria Thurn und Taxis l'estremo messaggio di Rilke, prima della morte, e a scrivere la prefazione all'edizione della loro corrispondenza, pubblicata in lingua tedesca nel 1951 e nove anni dopo in traduzione francese.

Il secondo evento è una fiaba scritta da Maria della Torre e Tasso la cui trama è lo svolgimento di un tea party animato da personaggi fantastici che incarnano tuttavia, a ben vedere, le figure del mondo di amici che ruotava attorno alla principessa e alla sua dimora preferita, il castello di Duino. Qui, come è noto Rilke, avvertì dopo ripetute incursioni del suo male oscuro, la voce della divina ispirazione. Come le elegie del poeta, anche la fiaba fu scritta a Duino, due anni dopo l'incontro con la principessa. In quel breve periodo la loro amicizia si era pienamente consolidata, non solo durante il lungo soggiorno del poeta al castello, ma anche nei viaggi compiuti insieme, nella vicina Venezia, dove la principessa possedeva un mezzanino nel quale Rilke fu più volte ospitato. La contiguità tra Duino e Venezia, relativa dal punto della distanza spaziale, fu così intensa dal punto di vista affettivo e mentale che le due "dimore" divennero per il poeta parte di uno stesso paesaggio interiore, al punto che in diverse lettere della corrispondenza i due luoghi si sovrappongono in un unico richiamo all'indicibile: "Car la parole, scrive Rilke citando un Sonetto di Francesco I, est toujours réprimée quand le sujet surmonte le disant".

Questo vissuto profondo che accomuna due personalità così lontane per età, origini sociali, percorsi biografici e tratti caratteriali è nutrito, nei giorni della vicinanza, durante i brevi viaggi compiuti insieme, ma soprattutto nei

soggiorni veneziani, da piccoli gesti quotidiani come la ricerca di oggetti d'arte, di edizioni rare di libri e manoscritti, la contemplazione condivisa e, dunque, gioiosa di opere d'arte famose, e poi le mattinate musicali all'aperto, il comune lavoro di traduzione di Dante e Petrarca, le conversazioni al tramonto sulla terrazza del castello o nel boudoir tappezzato di piccole e grandi storie, della principessa. Una vita dove ogni piccolo gesto ha volutamente, intensamente i caratteri dell'eccezionalità, è parte di una fiaba che lo deve racchiudere e separare da tutto ciò che non può essere trascritto nel linguaggio che gli è proprio. Sotto questo profilo la fiaba scritta dalla principessa è un modo di trasmettere il codice di accesso a quel linguaggio ed è innanzitutto un'allegoria della vita al castello, un castello di cristalli e d'argento dove la signorina Luna riceve ragguardevoli personaggi, il figlio del Sole, la regina delle Nevi, il lampionaio delle Stelle, il signor Fulmine. Quest'ultimo è un vero guastafeste, è indisciplinato e capriccioso, molesta gli ospiti, confonde i loro nomi ed è pure un po' ingordo. E' insomma l'opposto speculare del dolce Dottor Serafico, il nome con cui la principessa ed i suoi amici erano soliti chiamare Rilke, le cui intemperanze al castello ci fanno pensare.. un po' maliziosamente, che fosse proprio il poeta, o per lo meno certi comportamenti del poeta ad essere rappresentati nelle vesti del Signor Fulmine. In questo personaggio che alla fine verrà cacciato dal castello, mentre il dottor Serafico vi sarà sì accolto con tutti gli onori, si deve tuttavia ritrovare soprattutto la rappresentazione di forze ben più minacciose dei capricci e delle intemperanze di Rilke. La fiaba fu scritta infatti sull'orlo del precipizio, che lentamente incrinava un'armonia ritenuta intangibile e che, repentinamente, la guerra trasformò in una voragine in cui insieme al castello venne inghiottito quel mondo, restituendocelo solo attraverso la memoria

delle corrispondenze. Una memoria in cui l'idillio è in parte perduto e l'armonia del convivio si intreccia con le nevrosi ossessive di alcuni dei convitati, ossessioni generate soprattutto dalla ricerca esasperata del superamento dei confini che separano la banalità dell'essere dalla divinità dell'essere e in cui solo la "Creazione" poteva avere dimora.

Per Rilke significativamente quelle ossessioni si tradussero in un itinerario mai pienamente compiuto di ricerca della "dimora creatrice", una dimora che, come si è detto, doveva essere radicalmente separata, ed è questa la seconda grande minaccia che grava su quel mondo incantato, dalle contaminazioni indotte dalla mercificazione dell'arte, dalla banalizzazione del godimento artistico. Questa sensibilità che avvicinava in modo profondo il poeta e la principessa e che ricorre costantemente nella corrispondenza soprattutto nel periodo posteriore alla guerra ("le temps d'admirer est revolu mais qui alors jouira de l'art pour qui produira-t-on?", si chiedono all'unisono i due amici) è anche il punto di intersezione tra la storia sospesa, aerea che ho evocato e tematiche di più ampio respiro che possono condurci attraverso la guida dei due personaggi a riflessioni che riguardano aspetti di una transizione sociale in atto.

E' qui, infatti, che si innesta la variante da me introdotta in una vicenda biograficamente assai nota e che mi ha indotto a riconsiderare la storia di un incontro leggermente sospeso tra due tea party, alla luce del mecenatismo, una funzione sociale di lunghissima durata che assume nei secoli diverse forme storiche ma che nel volgere del secolo tende a trasformarsi radicalmente, nelle funzioni e non solo nelle forme, generando una biforcazione significativa e radicale (che tuttavia rivelerà proprio nell'intreccio creato dai nostri due personaggi anche aspetti di inaspettata convergenza). In che cosa consiste dunque

questa biforcazione? Al processo di spersonalizzazione della filantropia che soprattutto nel contesto statunitense si trasforma, con la creazione delle grandi fondazioni in “impresa filantropica” coi suoi modelli organizzativi, i suoi trustees ed il suoi funzionari senza volto, fa riscontro, nella vecchia Europa, che sta rapidamente perdendo il suo ruolo di centralità, il radicalizzarsi di un mecenatismo personalizzato, eminentemente elettivo, spesso a dominante femminile (come è il nostro caso) in cui l’amicizia, la relazione personale e quasi familiare, integrata in reti di sociabilità a circuito chiuso, diventa dominante, al punto che il confine tra pubblico e privato si stempera. I nostri due personaggi e la loro ristretta rete di sociabilità sono un esempio rivelatore di quest’ultimo processo: non solo, come si è detto, il dottor Kassner, che è di fatto l’ispiratore della loro amicizia e il go-between negli anni della lontananza, scrive l’introduzione all’edizione della corrispondenza, ma il traduttore della medesima in francese, è Pierre Klossowski, figlio maggiore di una delle “amate” di Rilke, la pittrice Baladine Klossowski, meglio nota, attraverso la corrispondenza, come Merline.

Le asimmetrie del mecenatismo

Pur senza ripercorrere la storia del mecenatismo partiamo dunque da alcune considerazioni che ci saranno utili per analizzare aspetti del mutamento di fine secolo, nell’articolazione del rapporto mecenatismo-amicizia, visto attraverso il prisma delle affinità elettive duinesi. Una guida preziosa in questo percorso è il saggio di Sergio Ristuccia, *Volontariato e fondazioni*.

Il mecenatismo è come è noto un prodotto dell’età classica. Nei suoi aspetti strutturali si configura come un Giano bifronte in cui amicizia e potere sono unite in un unico volto quello di Mecenate-Augusto. Gaio Clinio Mecenate con una formula anacronistica e un po’ ridut-

tiva è stato spesso rappresentato come il “ministro della cultura” di Augusto. In realtà l’azione di coinvolgimento nella celebrazione del principato nel periodo augusteo esercitata da Mecenate su Virgilio, Propertio e Orazio fu il prodotto di relazione di amicizia e di prossimità, situata all’interno di un sistema di vincoli sociali e di valori ideologici e culturali che si rivelò particolarmente intensa e costruttiva soprattutto nel caso di Virgilio. Mecenate non è, dunque, un semplice donatore di denaro né tanto meno un funzionario che esegue le decisioni del potere, è un attore interstiziale che si colloca nello spazio fluido tra diverse funzioni sociali e che in quanto tale partecipa all’azione creativa e progettuale dei poeti. Questo ruolo si ripropone con alcune varianti nel medioevo come ha meravigliosamente mostrato Erwin Panowski narrando la vicenda la vicenda dell’abate benedettino Suger vissuto tra la fine dell’XI e la prima metà del XII secolo, il quale educato dai monaci di Saint-Denis insieme al futuro re Luigi VI, ne diventò in seguito l’ascoltato consigliere, senza per questo venir meno al suo ruolo di monaco e di costruttore di cattedrali. Possiamo, dunque, dire che questo vincolo tra amicizia e potere costituisce la configurazione strutturale del mecenatismo? O non si tratta al contrario di una sua variante originaria che sin dal medioevo, con le eccezioni cui si è fatto riferimento sopra, tende a trasformarsi in un rafforzamento della logica del patronage, in cui domina l’asimmetria tra mecenate ed artista, analizzata alcuni anni or sono da Guglielmo Matthiae. Secondo Matthiae il mecenate agisce come una sorta di demiurgo che illumina l’intelligenza creatrice ed è il vero protagonista di una relazione in cui non necessariamente l’amicizia interviene come fattore di rilievo. Le cose cambiano nel Cinquecento ma solo per i grandi artisti: tra Giulio II e Michelangelo il rapporto è paritario non necessariamente amichevole. Col Rinascimento e

vieppiù durante il periodo della controriforma il mecenatismo tende a personalizzarsi, sia nei soggetti, che non sono più individui, ma ordini religiosi o aristocrazie cittadine, sia nelle forme. E' il caso di Venezia dove il governo istituisce la figura del pittore della repubblica. Nel Settecento il mutamento si radicalizza dapprima con la personalizzazione del ruolo dell'artista che comincia ad affermare la propria indipendenza e poi, soprattutto a partire dalla seconda metà dell'Ottocento, con l'instaurarsi di nuovi legami tra quest'ultimo e il mondo industriale, con l'emergere del collezionismo che a sua volta mette in scena nuovi attori dal volto sempre più inafferrabile, imprese, intermediari, enti pubblici e privati. Inizia la biforcazione cui accennavo sopra, che si accompagna a un processo complementare di crescita della mercificazione dell'arte, un processo che, come vedremo genera quasi per contrappasso, forme di resistenza residuale in cui il mecenatismo ritorna alla sua originaria configurazione di Giano bifronte, anche se, come vedremo, in un'asimmetria inversa rispetto alle epoche precedenti, rovesciata a vantaggio dell'amicizia. Nel corso dell'Ottocento ed in particolare verso il volgere del secolo l'arte realizza la sua autonomia rivolgendosi a un pubblico indefinito e il potere sulla produzione artistica, che un tempo era legato ad un individuo o a un gruppo di individui passa a un attore pervasivo e senza volto, il mercato. Il mecenatismo personalizzato sopravvive solo in quei settori della società che coltivano non solo i privilegi di ceto o di classe ma l'idea che la fruizione della cultura è un fatto radicalmente individuale e non può essere ridotta alle variazioni gusto di un pubblico senza volto. Il mecenatismo differenziandosi dalla filantropia (che è impersonale) ritrova qui i percorsi dell'amicizia (che è selettiva ed esclusiva)

In questo passaggio il patronage che caratterizzava il

mecenatismo al maschile si arricchisce di nuove forme che derivano dall'irruzione sulla scena dei personaggi femminili e dal delinarsi di modelli di relazione in cui il potere si trasforma in tutela, in protezione e l'amicizia è piuttosto passione (non necessariamente in senso amoroso) comprensione, maternage. Il caso di Rilke e della Principessa di Duino è da questo punto di vista esemplare. Ma si possono ricordare altri esempi coevi, che pur introducendo varianti significative, rispetto al percorso che stiamo esaminando, manifestano questa articolazione tra protezione e passione, non più in una relazione personale ma in direzione di un'idea politica. E' il caso della marchesa Arconati Visconti che investe energie e una buona parte del suo patrimonio nel sostegno della causa dreyfusarda e dei suoi adepti.

Al di là delle varianti un effetto rilevante della biforcazione di fine secolo è il fatto che il rapporto asimmetrico, che nel prototipo originario era a vantaggio del mecenate, si polarizza, in questo mecenatismo residuale e con connotazioni femminili, sull'artista. E' l'artista che dona e a cui va la gratitudine del mecenate. Nella corrispondenza con Rilke è la principessa a ringraziare il poeta per il dono della sua arte che lei sente come una fruizione esclusiva. Il poeta riceve in cambio una protezione che non è solo di ordine materiale e intellettuale ("le dimore creative") ma di ordine affettivo e profondo. Il poeta che nel rapporto con la principessa è libero dalla ossessione del possesso, quel possesso che governa invece i suoi rapporti con le innumerevoli "amate" e che lo fa fuggire ogni volta che il demone imperioso della creatività entra in conflitto con la sua capacità di amare, instaura con lei, un rapporto di tipo psicoanalitico. Rapporto piuttosto sorprendente se si considera non solo, come nota Kasperner che "Maria della Torre e Tasso era del tutto estranea alle considerazioni psicoanalitiche e non aveva alcun

interesse per la materia” ma che la principessa teneva costantemente nei rapporti con l’amico-poeta un tono solare, scherzoso e talora persino un po’ moqueur. E’ in questa struttura relazionale fortemente asimmetrica, che Rilke trova la dimora” in cui sciogliere i nodi più intimi del suo stesso esistere.

“Je ne suis pas un être aimant parce que je n’aime pas ma mere”- le scrive con una semplicità lapidaria che non fa parte delle sue abitudini letterarie. Significativamente la principessa è l’unica persona di lingua madre tedesca con cui Rilke corrisponde e comunica in francese, lingua amata (é noto che una parte consistente della poesia di Rilke è in francese) ma anche odiata perché impostagli dalla madre sin dall’infanzia come strumento e come simbolo di ascesa sociale.

Il mecenatismo al femminile

Queste annotazioni ci portano spontaneamente verso un’ altra serie di considerazioni connesse non più alla configurazione del mecenatismo ma a quella dell’amicizia, e non dell’amicizia in generale ma di quella che potremo definire una variante di genere, quando cioè essa viene considerata non più dal punto di vista maschile ma, per così dire, al femminile. Da Montaigne, che riprende la definizione aristotelica dell’amicizia “che cos’è un amico: una sola anima alloggiata in due corpi” fino a Nietzsche che fa ripetere a Zarathustra la stessa frase per ben tre volte “LA DONNA NON E’ ANCORA CAPACE DI AMICIZIA” la letteratura colta sull’argomento è piuttosto esplicita su questo punto. Montaigne è certo meno radicale di Nietzsche, ma invoca l’autorità delle scuole antiche per giustificare non solo l’inadeguatezza del matrimonio al modello dell’amicizia perfetta, ma l’incapacità del sesso femminile ad approssimarvisi Nietzsche dichiara più perentoriamente “Per troppo tempo

nella donna si è celato uno schiavo e un tiranno. Perciò la donna non è ancora capace di amicizia: essa conosce solo l'amore". L'amore femminile esclude tutto quanto non è amato ed è vincolato al rifiuto di ciò che non ama: incapace di rispettare il nemico è anche incapace di quel mutuo consentire delle volontà che è alla base dell'amicizia.

Va detto, tuttavia, che mentre Montaigne, resta interamente all'interno dell'universo discorsivo dei classici, Nietzsche introduce seppure ambivalentemente un punto di rottura quando fa parlare Zarathustra a proposito dell'amicizia, definendola come prossimità del più remoto, come contatto con l'ignoto. Il vero punto di rottura è comunque rappresentato da Blanchot il quale afferma che l'amicizia passa "attraverso il riconoscimento della comune estraneità" ciò che conta realmente è il movimento dell'intesa in cui, "parlandoci, gli amici preservano la distanza infinita, quella separazione fondamentale a partire da cui ciò che separa diventa rapporto". L'amicizia si trova dunque secondo Blanchot nello spazio che tutela una distanza che, a sua volta, ha il proprio fondamento nella rinuncia al possesso.

Sotto questo profilo la principessa della Torre e Tasso esprime un modo di vivere l'amicizia che si pone al di là della doppia esclusione del femminile, dell'amicizia tra donne e dell'amicizia tra donna e uomo, codificato dagli autori classici. Il suo maternage non è rivolto solo a Rilke ma alla gestazione della sua opera, delle elegie che, proprio perché concepite in una dimensione separata dal possesso, le appartengono nella forma di una "proprietà". "De la propriété de..." le scrive Rilke, in francese, annunciando in modo trionfale il loro completamento e dedicandole la sua opera. "C'est pour cela seul que j'ai subsisté, envers et contre toi. Et c'était bien cela, qui faisait défaut. Rien que cela!"

Le ultime due lettere della corrispondenza sono state scritte nelle settimane che seguirono l'incontro tra il poeta e la principessa avvenuto nel giugno del 1922 a Sierre vicino a Muzot e interamente dedicato alla lettura delle elegie, dalla viva voce del poeta. L'incontro rappresenta il momento culminante del maternage della principessa. Nonostante avesse preferito ascoltare la voce del poeta a Duino, rinnovando così le emozioni del passato, ma avvertendo al tempo stesso che la distruzione del castello ne aveva dissolto anche la magica atmosfera, Maria accetta con un atto di estrema generosità, che contiene anche la rinuncia all'immagine di Duino come unica dimora creatrice, l'invito di Rilke a condividere con lui la gioia di avere trovato finalmente al castello di Muzot, una nuova e questa volta estrema dimora creatrice. Il poeta vi morirà infatti quattro anni più tardi

Le lettere che chiudono la corrispondenza esprimono finalmente con le parole tutto il silenzio creativo e profondo, di cui l'amicizia si era nutrita nel corso di oltre un decennio di scambi epistolari.

“Je ne cesse de m’etonner -scrive Maria- du destin consentant qui vous prit par le main pour vous conduire, jusqu’à ce que fut muri le fruit sublime... voici maintenant qu’il est là le dieu chantant”. La lettera si chiude con un messaggio di grande profondità in cui la principessa, che mai un istante si atteggia a Musa ispiratrice, spinge il poeta a superare se stesso ad andare al di là delle ossessioni che avevano nutrito il dio del canto. La figura materna che lo ha accolto attraverso il distacco e l'accettazione di un'alterità irriducibile, gli chiede infatti di ricongiungersi con la madre che lo ha generato e che lo ha allontanato da sé con la sua incombente possessività. “Serafico, scrive la principessa facendo riferimento a un verso di Dante, malgré tant de sombres choses qui vous separent (dalla madre) au cours de ce cheminement: ‘Benedetta colei

che in te s'incise'. Je pense à vous avec un' inexprimable reconnaissance”.

Non sappiamo fino a che punto Rilke abbia raccolto e fatto suo, in profondità, questo messaggio di salvazione, quale vero compimento dell'opera creatrice. Una frase della sua ultima lettera, a pochi mesi dalla morte, ce lo lascia sperare: “un sens mystérieux, scrive il poeta- donnera sa verité et sa justification à la dédicace qui figurera dans les Elegies : de la propriété de.....”

Non posso chiudere questa “divagazione” senza evocare la “sensazione originaria” che me l'ha suggerita e che mi ha indotto a riflettere sul significato della continuità delle funzioni e le potenzialità creative di forme sociali che appaiono come residui di grandi cesure storiche.

Diversi anni or sono ho organizzato a Bellagio una conferenza che si è tenuta presso la sede italiana della Fondazione Rockefeller, a villa Serbelloni. Durante una pausa dei lavori il direttore mi chiese gentilmente se volevo visitare il salottino della principessa. Non conoscendo la storia della villa, restai intensamente e piacevolmente sorpresa nel trovarmi di fronte a un grande ritratto di Maria Turn und Taxis e ad alcune fotografie di Rilke e chiesi una spiegazione. E molto semplice, mi rispose il direttore, riprendendo, credo inconsapevolmente, le parole del poeta, tutto quello che lei vede qui era di proprietà di.... Quel ritratto rappresenta dunque il segno tangibile dell'inseparabilità tra amicizia e mecenatismo, il punto di contatto di una biforcazione che non ha perso la memoria delle sue radici.

Donne e filantropia

Giuliana Gemelli

Non sono convinta che la filantropia sia un'attività sistematicamente da indagare attraverso la lente del discorso "di genere". Le sue connotazioni però dipendono dal contesto storico sociale e antropologico. Dunque anche il fattore "genere", essendo storicamente connotato e connotabile, non può essere trascurato. La condizione femminile ha direttamente a che vedere col dono, la generosità e soprattutto la solidarietà, naturalmente con connotazioni differenziate nei diversi contesti evolutivi. Trovo pertanto interessante far notare che le donne hanno cominciato ad avere un ruolo attivo ed importante da quando il termine filantropia (da sempre evocativo di raffinatezza e generosità "verticale") è stato associato alla solidarietà, vale a dire alla generosità "orizzontale", che genera aiuto reciproco. E' inoltre interessante osservare lo stretto intreccio tra religione e filantropia e tra queste ultime e il ruolo delle donne. Sia nel mondo antico, in particolare nei periodi di grandi trasformazioni, soprattutto nel passaggio tra il mondo pagano e il mondo cristiano e nel corso del primo Rinascimento questo intreccio ebbe un ruolo decisivo nello sviluppo di strutture e di reti di sostegno ai poveri e ai malati. In forme diverse ma con intenti analoghi nel corso del Sette - Ottocento, nel nuovo mondo il processo di "accumulazione originaria" per lo sviluppo dell'associazionismo e delle organizzazioni non profit fu in larga misura dovuto alla vendita delle Bibbie da parte delle donne che appartenevano alle congregazioni di ispirazione protestante. Queste agivano parallelamente e orizzontalmente rispetto al percorso verticale realizzato dalla grande filantropia organizzata in istituzioni specifiche, le fondazioni grant-making

create dai grandi capitalisti americani a partire dalla fine dell'Ottocento, divenuto per tutto il Novecento il modello dominante della moderna filantropia "istituzionale". Se ci spostiamo in Africa con tutte le ovvie differenziazioni e mutamenti, osserviamo che l'orizzontalità e la filantropia al femminile sono strettamente intrecciate, anzi sono l'unica forma di filantropia che si impone a tutte le società rurali in forme di accumulazioni di risorse che mirano esclusivamente alla distribuzione e alla accumulazione di risorse per la comunità e questo a partire dal seicento in forme organizzative che fanno capo a donne elette da assemblee di donne che vengono diversamente denominate a seconda dei contesti: harambee, tontines, merry-go-around.

Se ci volgiamo al mondo islamico la prospettiva cambia dal punto di vista sociale ed antropologico in quanto sono le sorelle, madri o mogli dei sultani o dei califfi ad occuparsi di filantropia, dunque secondo un tradizionale modello elitista, tuttavia le finalità sono le stesse: sostegno agli orfani e alle vedove, sostegno ai poveri attraverso il sistema delle soupkitchen, che ancora popolano Istanbul, accoglienza ai pellegrini, protezione di particolari corporazioni religiose come i dervishi.

Nel mondo ebraico è soprattutto nel corso del diciannovesimo secolo con la costruzione a Gerusalemme di aree interamente dedicate ad ospedali, luoghi di istruzione dedicati anche alle ragazze, luoghi di accoglienza per i pellegrini, che si afferma il ruolo delle donne e spesso si tratta di donne ortodosse.

Ad un'analisi più profonda appare evidente che oltre alle similarità emerge una linea di demarcazione piuttosto netta tra le manifestazioni della filantropia moderna in particolare tra Otto e Novecento che riguardano in particolare il ruolo delle donne in ambito Occidentale. Si tratta ovviamente di un'osservazione macroscopica

che lascia aperte mille osservazioni e differenziazioni ma che grosso modo possiamo riassumere nell'articolazione tra un universo in cui il ruolo della donna filantropa è soprattutto quello della "benefattrice" che raccoglie elemosine o svolge opera di assistenza a vario titolo dando origine all'alveo in espansione del volontariato, prima di matrice cattolica, poi dal Risorgimento alla resistenza, con una crescente impronta laica. E' questo l'Universo dominante nei paesi del sud dell'Europa, dove significativamente il modello delle fondazioni grant-making stenta a prendere forma e prevale un modello di welfare che in Italia e Spagna ha forti commistioni con le organizzazioni religiose. In Italia non prevalgono le associazioni riconosciute di utilità pubblica né le fondazioni, bensì le opere pie, in un'interessante commistione tra ideali religiosi e gerarchie sociali.

Fino agli ultimi decenni del secolo diciannovesimo il livello sociale delle donne che si dedicavano alla filantropia e facevano parte delle associazioni che si occupavano di beneficenza ed assistenza, era di ceto medio-alto e nobiliare, con tendenze politiche prevalentemente di ispirazione liberale.

Queste associazioni consideravano la beneficenza quale manifestazione di uno spirito di carità femminile che si traduceva in forme circoscritte di elemosina, in una forma priva di progettualità che manteneva le condizioni esistenti piuttosto che modificare le cause di ciò che generava disagi e malessere sociale. Prevaleva dunque un modello verticale e di carità passiva che non incentivava l'iniziativa né da parte di chi donava, né da parte di chi riceveva. Queste associazioni erano spesso un'arena di conflitto al femminile per ottenere visibilità e riconoscimento sociale. Tra fine Ottocento e i primi del Novecento si delineò tuttavia un processo di maggiore articolazione sociale, legato allo sviluppo della borghesia

e soprattutto al'emergere della cultura operaia anche tra le donne e a favore delle donne.

Si cominciò ad intervenire non solo in azioni caritatevoli ma di valore civico e sociale soprattutto in opere di prevenzione

Alcune donne come Ersilia Majno ed Elisa Boschetti s'impegnarono in questo senso, sviluppando una progettualità pragmatica nutrita da ideali civili e sociali (Tarricone F., *L'associazionismo femminile italiano dall'Unità al fascismo*, Unicopli, Milano, 1996, pag.143), volta a supportare l'emancipazione femminile. L'Unione Femminile, approfittando della legge del 1890 che ammetteva le donne a far parte delle congregazioni di Carità ed Opere Pie, (anche se occorreva presentare entro 15 giorni dalla nomina l'autorizzazione del coniuge), promosse un'intensa campagna affinché le proprie socie entrassero a far parte di tali organismi, col ruolo di guide o coordinatrici volontarie. Si trattava di esercitare il ruolo di assistenti sociali ante litteram, compiendo visite a domicilio delle famiglie povere, censendo le condizioni degli strati meno abbienti della popolazione, i loro generi di vita, le loro abitudini alimentari, i loro bisogni rendendo eventualmente disponibili risorse pubbliche. E' chiaro da questi pur brevi accenni l'innesto tra le prime attività ispirate alla pratica filantropica e lo sviluppo del welfare in Italia, un innesto che di fatto anticipa la stessa crescita delle professioni femminili connotando il servizio sociale di una funzione anticipatrice nel processo di emancipazione femminile. Nei paesi anglosassoni l'intreccio tra filantropia e ruolo delle donne si innesta piuttosto nel contesto del corporale sin dalla fine dell'Ottocento le istituzioni che caratterizzano l'agire filantropico imitano il modello dell'organizzazione scientifica del lavoro che caratterizza lo sviluppo dell'impresa americana. Il ruolo della ricca signora che crea una fondazione o raccoglie fondi per uno

scopo specifico tende a diffondersi mano a mano che cresce la ricchezza del continente americano e questo più all'Est che nell'Ovest ed inizialmente più a Nord che a Sud. Il ruolo della grande dama che esprime comportamenti di generosità ed altruismo non è una prerogativa dei tempi moderni. Diciamo piuttosto che tende a manifestarsi soprattutto nei periodi di grande trasformazione storica. Un periodo molto interessante è quello della transizione tra mondo pagano e mondo cristiano nel IV secolo dopo Cristo, dominato dal ruolo delle matrone romane convertite al cattolicesimo, o quello delle grandi dame del Rinascimento, ritratte mentre tengono in mano il "legato" che testimonia la loro volontà di donare e che indica indirettamente anche il processo di laicizzazione delle donazioni.

Nel Diciannovesimo secolo altro secolo di grandi transizioni la religione protestante in prevalenza, nelle sue diverse coniugazioni, ma anche quella ebraica nelle sue radici storiche e nelle forme della diaspora, sono un lievito importante della "restitutio" che regola il comportamento delle ricche ereditiere americane. Negli ultimi decenni del Novecento la crisi del welfare e in seguito l'impennata della crisi economica globale, ha diffuso anche in Europa ed in particolare in Europa del Sud, dove era pressoché assente, il modello della filantropia istituzionale anglosassone basata sull'unità di funzionamento del grant-making, e stanno crescendo anche in Europa le fondazioni presiedute da donne. Eppure la storiografia continua a definire filantropia, soprattutto, il ruolo della donna come promotrice di un agire sociale rivolto alle proprie comunità di riferimento, o come sostegno nelle raccolte fondi a favore della chiesa, per i servizi sociali, per il sostegno ai poveri della parrocchia. Tuttavia al di là degli aspetti denotativi che continuano a presentare profili tradizionali gli elementi connotativi dell'agire filantro-

pico al femminile stanno cambiando.

La crisi globale ha messo in discussione molte delle certezze, in termini di raccolta fondi e sviluppo di progetti con finalità culturali e sociali. Le donne da presenze discrete e talora persino nascoste, ricominciano a mostrare il loro volto, come nell'antichità le matrone, e come nel Rinascimento, col fenomeno del mecenatismo, facendosi carico progetti, sostenendoli non solo finanziariamente, con spirito d'impresa, ma rendendoli anche sostenibili nel lungo periodo. L'Unica differenza rispetto al mondo anglosassone ed in particolare agli Stati Uniti è che in Europa e soprattutto in Italia se vi sono numerose donne a capo di fondazioni private non ve ne sono affatto a guidare le fondazioni cosiddette pubbliche, ad esempio le fondazioni di origine bancaria, anche se cominciamo ad evidenziare la loro presenza nel CdA di queste istituzioni che hanno negli ultimi anni subito fortemente l'impatto della crisi.

Questa discrepanza tra mondo anglosassone e mondo europeo, con particolare accento sull'Europa del Sud, ha conseguenze anche sul piano culturale e storiografico. Negli Stati Uniti la filantropia femminile gode di un vasto riconoscimento, tanto che esistono istituti universitari dedicati solo a questa tematica. Il Women's Philanthropy Institute dell'Indiana University, gode da anni di una reputazione scientifica internazionale e ha al suo attivo numerose pubblicazioni scientifiche. Alla New York University esiste un Istituto di analogia portata scientifica ed internazionale fondato da Cathy McCarthy oltre venti anni fa. Se in Europa mancano istituti scientifici di questo calibro si stanno tuttavia ampliando le iniziative filantropiche a carattere strategico animate da donne. In Germania vi sono state recentemente alcune iniziative volte ad indurre cooperazione nell'ambito della filantropia femminile.

E' il caso della creazione di Filia dove si sono riunite 58 fondatrici che a loro volta raccolgono fondi a livello internazionale per finanziare progetti condivisi *Filia* è membro dell' International Network of Womens Funds, un' organizzazione internazionale che segue il main stream della filantropia contemporanea, volto a controllare gli effetti della crisi attraverso strategie di cooperazione e creazione di fondi dedicati. La finalità non è più di tipo caritatevole ma strategico “.

In Italia domina l'imprenditorialità individuale. Nicoletta Fiorucci ha creato il Fiorucci Art Trust, Giovanna Furlanetto, la Fondazione Furla, Miuccia Prada la Fondazione Prada, Patrizia Sandretto la Fondazione Sandretto Re Rebaudengo, Beatrice Trussardi la Fondazione Trussardi, Anna Zegna guida la fondazione Zegna e l'elenco sta crescendo a macchia d'olio. Tuttavia in questa proliferazione di iniziative dobbiamo cominciare a fare dei distinguo ragionando sulla missione delle singole fondazioni. Quelle sin qui enunciate si inseriscono in un ambito di attività piuttosto tradizionale per quanto riguarda l'agire filantropico al femminile: la moda, l'arte, il design. Stanno tuttavia emergendo anche altri tipi di iniziative che si innestano in quella che definirei una filantropia orientata al cambiamento sociale, attiva, propositiva ed evolutiva.

Diana Bracco, Maria Vittoria Rava, e soprattutto Isabella Seràgnoli hanno sviluppato aree di intervento in settori quali il sociale e la sanità. Prima di analizzare più da vicino ciò che queste imprenditrici della solidarietà sono riuscite a realizzare vorrei ricordare le parole di una filosofa Vilma Baricalla che ha mostrato l'intreccio tra l'agire filantropico al femminile e la filosofia della cura. Il prendersi cura è una prerogativa femminile sin dai tempi ancestrali ma è anche la forma di una filantropia non puramente caritatevole ma in grado di incidere

sui bisogni profondi dell'umanità e soprattutto di chi è debole, bisognoso, fragile, emarginato, nonché di ciò che è patrimonio comune dell'umanità, ciò che ogni generazione deve essere in grado di trasmettere alle generazioni successive: l'aria, l'acqua, le risorse naturali ma anche i valori che generano la coesione social, la pace, la fratellanza. Va detto tuttavia che a differenza degli Stati Uniti in Italia la professionalizzazione della filantropia al femminile è ancora molto lontana dall'essere un percorso pienamente attuato anche perché di fatto la filantropia come investimento strategico e sociale è in generale ancora poco strutturata e scarsamente legittimata nella società civile del nostro paese. La crisi economica non ha certo rafforzato questo processo, anzi. La dispersione e la frammentazione delle iniziative è stata tuttavia controbilanciata nel nostro paese dalla loro proliferazione nella forma di piccole associazioni indipendenti nate spontaneamente sulla base della condivisione di uno scopo, sia esso il microcredito, la tutela dei bambini gravemente malati, la tutela degli adolescenti a rischio, il sostegno scolastico ai ragazzi soprattutto quelli di recente immigrazione. Le donne hanno generalmente in queste piccole reti associative un ruolo centrale, mettendo a disposizione risorse e competenze, spazi fisici e reti di solidarietà senza pretendere una visibilità che deve piuttosto concentrarsi sullo scopo. Nulla che assomigli ai giganti organizzativi dotati di ingenti capitali e di uno staff professionale che caratterizzano il contesto americano, dove si assiste a vere proprie procedure di selezione e di elezione dei CEO delle grandi fondazioni grant-making, con un'ampia visibilità simile a quella delle grandi personalità politiche. Tra la filantropia statunitense e il mondo della politica si sono create delle aree di porosità che possiamo genericamente qualificare come aree della consulenza e dell'expertise coi loro circoli ristretti, le loro reti di

socialità, i loro canali di accreditamento. Questo aspetto riguarda anche le donne che entrano a far parte di un vero e proprio gotha dei grandi apparati amministrativi della filantropia americana, generalmente e, significativamente, dopo un periodo di formazione presso la più grande impresa di consulenza americana. È il caso in tempi molto recenti di Silvia Mathews Burwell che dopo un passaggio di due anni alla Mc Kinsey e un'intensa collaborazione alla campagna elettorale di Clinton nel 1992 seguita dalla sua nomina a deputy chief of staffs. Fu alla fine degli anni Novanta che, Mathews Burwell andò a lavorare per la Fondazione Bill and Melinda Gates come presidente del global development program, ruolo che ricoprì fino al 2011 quando entrò nel top management della Walmart Foundation di cui è divenuta Presidente. "The Walmart Foundation focuses on hunger relief and healthy eating, sustainability, women's economic development and career opportunities". La Fondazione intende investire 2 bilioni di dollari per combattere la fame soprattutto nelle zone desertiche. Il problema che emerge rispetto alle connotazioni specifiche dell'agire filantropico al femminile è connesso al fatto che questi colossi della *corporate philanthropy* sono tendenzialmente schiacciati dalla logica del philanthrocapitalism in cui sono gli imperativi finanziari a prevalere. Il philanthrocapitalism è generalmente caratterizzato dallo squilibrio tra un 5 % di investimenti filantropici opportunisticamente connessi allo spending out imposto dalla legge americana per ottenere gli sgravi fiscali che caratterizza la parte dell'agire imprenditoriale e orientato dai valori sopra enunciati e il restante 95% ispirato ai valori classici del capitalismo e al classico circolo "denaro per il denaro". Le donne che vengono assorbite nella traiettoria dei grandi monoliti della filantropia tendono a soffocare la specificità dell'agire femminile nel contesto del giving ed assumono in

larga maggioranza comportamenti simili a quelli dei loro colleghi che occupano analoghe posizioni nelle grandi gerarchie del management filantropico. Questo aspetto è affiancato da un'altra analoga tendenza. Uno studio del Boston Consulting Group rivela che quasi il 27% delle ricchezze mondiali è in mani femminili. E' dunque molto importante diffondere i valori che contraddistinguono l'agire filantropico al femminile e il potenziale che essi contengono nel bilanciare il potere di attrazione del filantro-capitalismo che tende ad assimilare i valori del giving a quelli della razionalizzazione capitalistica con un accento che si sposta dalla solidarietà e dalla condivisione, alla misurazione e all'efficienza. In questa biforcazione la filantropia al femminile in Europa, per quanto ancora frammentata e scarsamente consapevole del proprio potenziale di cambiamento, ha un ruolo importantissimo, nel valorizzare i valori del giving orizzontale. Se è vero che nelle nostre città le reti informali di solidarietà civile continuano a frammentarsi è però altrettanto vero che esistono profili emergenti di quella che Stefano Zamagni chiama la sussidiarietà circolare: una società dove Stato, imprese e Terzo Settore sono in costante dialogo e cooperazione tra loro, generando le condizioni per lo sviluppo di un benessere sociale, culturale, economico che nessuna delle parti potrebbe raggiungere da sola. Senza farne una questione di genere come dicevo all'inizio, ma includendo il genere come uno dei fattori rilevanti, credo che le radici del fenomeno giving al femminile siano un elemento propulsore in questo percorso. Non abbiamo bisogno di andare troppo oltre nella teoria o nelle generalizzazioni. Basta che guardiamo la realtà sotto i nostri occhi. Nella nostra regione gli esempi sono dirompenti, consolidati, potentemente innovativi. Ne citerò uno per tutti, talmente conosciuto a tutti noi che non avrò bisogno di entrare troppo nei dettagli se non

per dire che la costellazione integrata degli hospice e delle cure di fine vita creata da Isabella Seràgnoli non solo in forma pionieristica ma continuamente innovativa, ha realizzato alla perfezione il processo della solidarietà circolare, attivando in modo consapevole e partecipativa tutti gli attori istituzionali e le reti informali presenti sul nostro territorio.

Leadership dall'interno:

sviluppo di comunità e imprenditorialità sociale nell'Italia del Sud durante il secondo dopoguerra.

di Giuliana Gemelli e Deborah Bolognesi

Visioni sfuocate di una storia “minoritaria”

Una delle più autorevoli analisi della società civile italiana, ben conosciuta in ambito internazionale, è il saggio di Robert Putnam, *Making democracy Work. Civic traditions in Modern Italy*. La tesi centrale del saggio è che l'Italia del Nord e quella del Sud siano separate da un rilevante divario per quanto riguarda lo sviluppo della società civile.

[...] il Nord e il Sud affrontano il dilemma dell'azione collettiva [...], in modo diametralmente opposto. Al Nord, le norme di reciprocità e le reti di impegno civico hanno funzionato sotto forma di “consorterie”, gilde, società di mutuo soccorso, cooperative [...], contribuendo a sviluppare livelli di rendimento civile e istituzionale molto più alti che al Sud dove le relazioni socio-politiche erano e sono strutturate in modo verticale.

Secondo Putnam, nel Sud dell'Italia è prevalso un modello hobbsiano caratterizzato dal familismo amorale, dal clientelismo, da una stagnazione economica pressoché inamovibile e da una scarsissima potenzialità di accumulazione di capitale sociale. Si tratta di un aspetto che anche altri autori hanno giustamente sottolineato, ma che non esaurisce l'analisi delle configurazioni sociali del Meridione d'Italia. Ciò che manca nel libro di Putnam è un'analisi accurata delle reti animate da imprenditori sociali che, seppure in modo discontinuo e non sistematico, hanno fertilizzato la cultura delle comunità del Sud d'Italia, con un'incidenza d'innovazione che ha attratto l'attenzione di organismi internazionali, soprattutto negli anni dell'immediato dopoguerra, in cui il Mezzogiorno d'Italia divenne un interessante area di sperimentazione

per i progetti connessi al *community development*. In questo periodo di fervido dinamismo che può dirsi concluso prima della metà degli anni Sessanta del Novecento, si generarono flussi di imprenditorialità socialmente orientata e politicamente consapevole, volta a contrastare il modello dominante del pluralismo assistito descritto da Samuel Huntington, lasciando spazio, seppure per un periodo circoscritto, a fasi di sperimentazione ad alta densità orizzontale volte a comprendere e potenziare la cultura, le identità sociali ed i comportamenti economici, utilizzando una molteplicità di strumenti: dalla storia, all'organizzazione produttiva, alle forme di organizzazione comunitaria, ai fini di evidenziare la continuità dei percorsi a livello territoriale, "sino ad arrivare al momento in cui il dinamismo dell'evoluzione economica e sociale e civile risultava rallentato", determinando una cesura profonda nella società civile.

Intento di questo saggio è analizzare le forme dell'azione svolta da questi imprenditori di una poliarchia che nasce dal basso e le ragioni per cui il loro modello di azione sociale finì col rappresentare una "storia minore", non perché di minore importanza per il radicamento dei processi di democratizzazione, ma perché "dimenticata" dalla storia maggioritaria dei partiti e del potere economico. Lo scopo è di mettere a confronto le grandi potenzialità di questa "storia silenziosa", in quanto in larga parte rimossa dalla storia politica ufficiale e sicuramente assorbita negli effetti letargici di una burocrazia incapace di auto-riflessione con percorsi convergenti che ne hanno nutrito gli sviluppi, quali la crescita di forme di imprenditorialità sociale, la creazione di reti e di progettualità intellettuali e scientifiche assenti dal mondo accademico dell'epoca, l'articolazione di nuclei di riformatori sociali disseminato in diversi ambiti territoriali, non solo nel Sud d'Italia. Di fatto, gli slanci di questo agire sociale a

molteplici dimensioni, che avrebbe potuto generare una “sintesi organizzativa” a carattere evolutivo e sistemico, sono stati ricondotti nell’alveo di una normalizzazione finalizzata a creare recinzioni attorno ai percorsi più innovativi, lasciandoli sopravvivere in una condizione di progressivo infeudamento o quanto meno di isolamento letargico. Una normalizzazione di fatto accettata anche dalla più recente storia sociale che ben poco spazio ha dato al ruolo dei riformatori e degli imprenditori sociali. Si tratta, dunque, di mettere a confronto questa “storia minore” con le politiche del presente che sembrano di nuovo porre l’accento sul potenziale innovativo della cultura comunitaria nel Sud d’Italia ma che, esattamente come nel libro di Putnam, trascurano il ruolo dell’imprenditorialità sociale, necessario cemento di un agire comunitario, consapevole dei suoi valori, genealogicamente radicati nel territorio locale, ma in grado di rappresentare forme evolutive di cambiamento sociale, dotate di un carattere emblematico ben più esteso e profondo, come avevano ben compreso gli *officer* delle fondazioni americane che si impegnarono a dare visibilità e sostegno organizzativo e finanziario a questi percorsi. L’infeudamento degli slanci innovativi che miravano a dare vita ad una poliarchia dal basso non sono il prodotto di una configurazione storica archetipica, a cui sembra alludere Putnam, andando a ricercare le ragioni di questo divario nelle dimensioni della lunghissima durata storica, ma di scelte precise, circostanziate, politicamente orientate a cristallizzare in Italia il modello del pluralismo assistito, a carattere stato-centrico, che si sono saldate con la configurazione di un contesto istituzionale e legislativo poco orientato al potenziamento delle dinamiche associative. Si trattò di una cristallizzazione iniziata sin dai primi anni del Novecento, quando nonostante l’impegno di Filippo Turati, che ebbe ostili anche le forze del partito socialista,

pronte a gridare al massimalismo, non fu possibile varare una legge analoga a quella francese sulle *associations reconnues d'utilité publique* (1901), che avrebbe favorito una, seppur cauta, articolazione tra i modelli del diritto formalistico di matrice napoleonica e forme di diritto sociale, in grado di dare voce alle istanze della società civile, sul modello della *common law* anglosassone. In Italia, invece, prevalse l'orientamento delle istituzioni di tipo caritatevole esplicitate nell'esigenza di coniugare istanze statuali e forme assistenziali legate agli antichi monopoli della Chiesa nella gestione dei bisogni sociali.

E' attraverso la ricostruzione di uno dei percorsi che hanno caratterizzato questa storia minore che intendiamo fare emergere i fattori che nel medio periodo, quello del dopoguerra e della Ricostruzione, segnarono il dissolversi di progetti innovatori centrati sul ruolo di "comunità sperimentali", animate da imprenditori civici e sociali.

Il saggio ha come protagonisti alcune di queste figure tra le quali spicca quella del filosofo ed antropologo Friedrich Friedmann e la sua rete di intellettuali, osservatori, pionieri di una ricerca, impegnati in un'azione in grado di mobilitare forme di capitale sociale in fase di aggregazione, generato da altri network "in relazione" che condividevano la logica di una poliarchia dal basso, di intervento, cioè, che non fosse mera manipolazione da parte di attori estranei al contesto, ma leva positiva dei fattori dinamici in atto, in particolare quelli generati dalle varie forme di impresa realizzate nel sud dell'Italia dall'imprenditore del Nord, Adriano Olivetti.

Spesso si tende a confondere l'imprenditore sociale con l'attivista, l'animatore di comunità o di gruppi di cittadini. Ciò in virtù di una visione che si basa sulla separatezza tra agire economico ed agire sociale. Il sociale non è un ambito specialistico d'intervento, ma è piuttosto un ambito di relazioni "in cui le risorse umane possono trovare va-

lorizzazione anche dal loro impiego in senso economico”.

I percorsi ricostruiti in questo saggio riguardano intrecci più complessi che hanno a che vedere col mondo dell’impresa, con le istituzioni di pubblica utilità, con le strategie di formazione, con la cultura civica delle istituzioni, con l’attivazione di “ondate di democratizzazione”, che mettono in relazione il contesto locale con fenomeni e processi di portata internazionale. Il nucleo problematico e il valore paradigmatico di questa ricostruzione è connesso ad un interrogativo di fondo che riguarda la società italiana e, in larga misura, anche quella europea: perché il policentrismo dei poteri è stato caratterizzato da un percorso interrotto? Perché accanto allo spazio statale stenta ad emergere uno spazio pubblico caratterizzato da un’elevata partecipazione e da una cultura della responsabilità dell’individuo nei confronti della collettività? Paradossalmente, il campo di sperimentazione di queste problematiche si è storicamente collocato più nelle aree del Sud del Paese secondo quel principio di comunità sperimentale caratterizzata da una cultura dell’imprenditorialità a n dimensioni che occorre fare emergere e valorizzare. Il che non significa fare un elogio della fuga dalla politica ma, al contrario, valorizzare la capacità delle politiche (nella dimensione della poliarchia) di tradurre sul piano decisionale “intuizioni attese e bisogni che emergono dall’azione territoriale”.

Lavoro teorico e sperimentazione pratica nell’Italia del dopoguerra : un intreccio possibile

Gli anni Cinquanta rappresentano il *momentum* più denso nell’attivazione di una serie di laboratori del sociale nell’Italia del Sud. In questo periodo, nell’ambito delle attività di istituzioni legate alla programmazione economica, emersero alcune personalità di grande spicco tra le quali ha un ruolo di primo piano Giorgio Ceriani Sebren-

gondi, un intellettuale che dedicò tutta la sua breve vita alla progettualità sociale, centrata sul principio che la pianificazione territoriale non riguarda soltanto i rapporti “tra amministrazioni periferiche e amministrazione centrale, ma investe il problema più profondo della partecipazione periferica delle popolazioni interessate all’individuazione delle proprie esigenze, alla formulazione del programmi di sviluppo, alla loro realizzazione”. Ceriani Sebregondi esercitò il ruolo di progettista di un’imprenditorialità civica centrata sulla ricerca sociale e basata sul principio che le società sono essenzialmente organismi storici, proiettati verso la costruzione del futuro e che, dunque, lo sviluppo non è l’effetto di interventi di programmazione economica dall’alto ma una trasformazione ininterrotta della società che genera, a partire dalle sue radici culturali e sociali, innovazione. Tale processo per potere dispiegarsi pienamente doveva, secondo Sebregondi, essere alimentato, da un lato, attraverso l’opera educativa basata su un principio di educazione allo sviluppo e di formazione e, dall’altro, attraverso la partecipazione diretta degli interessati alle fasi di programmazione, decisione e realizzazione dell’intervento in modo da sviluppare in essi una coscienza e una condizione, se non di totale autonomia e autodecisione, almeno di effettiva partecipazione al governo. Come ha sottolineato Fabio La Vista, “la domanda rientrava a pieno titolo in quella riflessione sulla possibilità di uno sviluppo sociale auto-cosciente [...] di cui troviamo un’altra importante traccia nella proposta di sostituire il termine di ‘assistenza tecnica’ ai paesi in via di sviluppo con quello di ‘assistenza allo sviluppo’”. La seconda espressione infatti, diversamente da quella che era la connotazione tecnocratica della prima, sottintendeva il fatto che lo sviluppo sarebbe stato dell’intera società. L’assistenza così intesa non avrebbe riguardato “soltanto lo sviluppo

economico o gli aspetti economici dello sviluppo, ma ne [avrebbe] considerato anche gli aspetti politici, sociali, culturali, giuridico-istituzionali e religiosi. Inoltre, ponendosi come obiettivo lo sviluppo ininterrotto [avrebbe assunto] come condizione normale quella del superamento, e se necessario della rottura, degli schemi culturali, dei sistemi economici e istituzionali esistenti, in quanto costretti e costringenti al ristagno, alla depressione e all'involuzione". Non è difficile trovare in queste affermazioni una sostanziale vicinanza con quanto proposto in tutt'altro ambito da Adriano Olivetti con la sua "industria progressiva", un'organizzazione in continua evoluzione che avrebbe dovuto tramutare in routine il superamento degli schemi prefissati proprio perché tendente anch'essa allo "sviluppo continuo".

Eppure l'intreccio tra le reti olivettiane ed in particolare quelle create nel Sud attraverso il lavoro progettuale ed organizzativo di un'altra figura centrale di questo percorso di potenziamento dei valori di autodeterminazione delle comunità territoriali, il filosofo e sociologo Friedrich Friedmann, restò un percorso appena abbozzato. Cercheremo di capire perché. Una ragione di fondo fu indubbiamente legata alle forme dell'agire istituzionale. Non solo l'amministrazione pubblica ma anche quelle istituzioni che avrebbero dovuto mettere in relazione gli aspetti amministrativi, quelli economici e quelli della progettualità sociale, come la SVIMEZ, Associazione per lo Sviluppo dell'Industria nel Mezzogiorno, restarono incapsulate in una politica della programmazione che non mirava al potenziamento della libertà di scelta delle comunità territoriali ma tendeva a cristallizzarsi in politiche amministrative. Sotto questo profilo è importante riportare la valutazione sull'operato dell'associazione di Friedrich Friedmann il quale, in un memorandum inviato alla Rockefeller Foundation, pur rilevando il ruolo

innovativo di alcuni collaboratori della SVIMEZ, come Sebregondi, osservava che “la mia preoccupazione nei loro confronti riguarda il loro approccio generico che, nonostante stentino a riconoscerlo, favorisce un agire governativo e dall’alto”.

Friedmann aveva intuito il potere vincolante di questo orientamento sin dalle origini del suo progetto di attivare una rete di comunità votate al potenziamento delle comunità a livello locale, che ebbe il suo principale punto di convergenza e di dinamismo nella creazione dell’UN-LA (Unione per la Lotta contro l’Analfabetismo), e, nelle fasi iniziali, della sua concreta attività.

Malgrado le diversità di percorsi, Olivetti, Ceriani Sebregondi e Friedmann, erano accomunati da una tensione morale che li portava a considerare come fattore determinante la creazione di una nuova classe dirigente, culturalmente e professionalmente preparata, dedita al miglioramento della vita civile, quale presupposto imprescindibile di uno “sviluppo armonico” in grado di realizzare esperienze territoriali significative capaci di mettersi in relazione con l’intero meccanismo della nazione, in modo propositivo ed innovativo.

Di origine tedesca e di famiglia ebraica, rifugiatosi in Italia, a seguito della persecuzione razziale hitleriana, Friedrich Friedmann aveva dovuto lasciare anche questo paese, a seguito delle leggi razziali, ed aveva accettato un incarico di professore di filosofia presso l’Università dell’Arkansas. Finita la guerra aveva deciso di tornare in Italia per studiare le comunità rurali, con una *fellowship* della Fondazione Rockefeller, riuscendo ad aggregare un gruppo di studiosi di varie discipline (comprendente, tra gli altri, l’antropologo Tullio Tentori e l’economista agrario Manlio Rossi-Doria) per studiare l’adattamento e le condizioni di vita dei contadini in un piccolo borgo rurale La Martella vicino a Matera, con la collaborazione di

intellettuali dell'ambiente olivettiano, tra i quali Riccardo Musatti, e col sostegno dell'UNRRA-Casas, un'agenzia legata al Piano Marshall per i programmi di ricostruzione, di cui dal 1959 fu presidente lo stesso Adriano Olivetti. Olivetti aveva dato un forte impulso all'idea che la Ricostruzione non dovesse avere solo un carattere materiale ma di riscatto sociale e di partecipazione politica. La Basilicata fu per molti aspetti al centro di questo processo di profondo ripensamento delle modalità di azione per lo sviluppo delle aree più povere del Mezzogiorno d'Italia. Sul finire degli anni quaranta, la Basilicata divenne oggetto di studi e di rinnovato interesse da parte degli scienziati sociali anche grazie all'enorme diffusione del romanzo di Carlo Levi, *Cristo si è fermato a Eboli*, frutto dell'esperienza di confino, condivisa con altri intellettuali antifascisti, che rese visibile anche a livello internazionale la realtà di questa regione, emblema dell'arretratezza ma anche della volontà di riscatto delle popolazioni dell'Italia meridionale. Fotografi famosi, come Henri Cartier-Bresson, ritrassero le forme di vita di questa regione, in particolare nell'area denominata i Sassi di Matera, dove, secondo il racconto di Levi tradotto in immagini dal fotografo francese:

ogni famiglia ha, in genere, una sola di quelle grotte per l'abitazione e ci dormono tutti insieme, uomini, donne, bambini e bestie. Così vivono ventimila persone. Di bambini ce n'era un 'infinità. In quel caldo, in mezzo alle mosche, nella polvere, spuntavano da tutti le parti, nudi del tutto o coperti di stracci. Io non ho mai visto una tale immagine di miseria.

Il lavoro svolto dagli scienziati sociali rappresentò un interessante sviluppo nell'indagine sul terreno del tracciato narrativo di Levi. Riccardo Musatti, sociologo olivettiano, analizzò nel dettaglio le condizioni di vita dei contadini, quale presupposto di un'azione che mirava ad accrescere la loro consapevolezza, sottraendoli alla logica di sotto-

missione e di rassegnazione, a ciò che veniva imposto loro dall'alto, attraverso una forma di decisione politica che tutto considerava tranne la loro cultura e i loro "generi di vita", in cui gli spazi venivano condivisi con gli animali e le aggregazioni di villaggio erano parte integrante dell'identità delle comunità. Insieme alle "infiltrazioni di fetido liquame e di acqua"; gli abitanti condividevano i piccoli spazi all'interno dei Sassi con i muli, "preziosi per il contadino materano: esso soli po[tevano] risparmiargli la quotidiana fatica dei lunghi chilometri che lo separavano dal campicello". Le condizioni igienico-sanitarie erano assai precarie, la mortalità infantile era fra le più elevate d'Italia. Rossi-Doria, nel suo ruolo di *storico del mestiere*, individuava nella precarietà economica e nella mancanza di strutture indispensabili ad un sistema di vita decoroso, i motivi che spingevano gli abitanti dei Sassi a rimanere ancorati ad un'esistenza che sembrava priva di ogni possibile riscatto. Eppure attorno ai Sassi si muoveva una variegata comunità di studiosi di varie generazioni e di varia provenienza che agivano come appassionati imprenditori di una possibile utopia: riscattare il livello di vita dei Sassi senza distruggerne la cultura e l'identità. Albino Sacco, "giovane entusiasta del profondo Sud", ha tracciato le ragioni di questo slancio

Ero con un gruppo di giovani che, come me, studiavano i Sassi di Matera per cercare di dare una risposta ai problemi che i Sassi rappresentavano. La vita dei contadini, le decine di chilometri percorrevamo ogni giorno, la loro miseria, le fatiche eccessive che spesso ne causavano la morte in aggiunta alla presenza endemica della malaria. Mi ponevo il problema di cosa si potesse fare.

Le voci di questa comunità di ricercatori votati all'azione sociale suscitavano insieme la reattività e le strumentalizzazioni delle forze politiche, in particolare quelle che si ponevano in una posizione antagonista come il partito Comunista e la Democrazia Cristiana ma anche l'atten-

zione degli esperti delle tematiche inerenti la povertà e lo sviluppo, a livello internazionale.

É in questo contesto che emerge la forza propulsiva del progetto di Friedrich Friedmann nell'orientare alcune delle esperienze già in atto, come l'Unione per la lotta contro l'analfabetismo (UNLA), per generare indotti di crescita delle comunità locali e di potenziali forme di leadership "dall'interno", in grado di guidare queste forze, aggirando forme e vincoli della politica dei partiti. Friedmann aveva raccolto attorno a sé anche gli studiosi americani, antropologi e sociologi che sulla scia degli studi pionieristici di Banfield (il primo ad utilizzare l'espressione "familismo amorale") avevano scelto l'Italia come ambito di studi sul terreno. Tra questi studiosi vi era Paul Campisi, che aveva ottenuto una borsa Fulbright ed era stato molto attivo nelle reti olivettiane del Canavese contribuendo a far conoscere, insieme a Friedmann, l'esperienza olivettiana negli ambienti Rockefeller. Entrambi avevano rilevato "la sterilità dell'approccio accademico italiano" e la necessità di sostenere esperimenti di ricerca trans-disciplinare, come quelli condotti da Olivetti nel Canavese e da Friedmann a Matera. Quest'ultimo ebbe un ruolo decisivo nello stabilire contatti tra gli imprenditori dello sviluppo comunitario nel Sud dell'Italia e la Fondazione Ford. Grazie alla sua iniziativa e al lavoro capillare di diplomatico delle idee, l'UNLA venne sostenuta dal movimento dei Quaccheri, l'American Friends Service Committee (AFSC), attraverso un grant della fondazione americana. Nei primi anni cinquanta, il Service aveva stabilito rapporti con la Ford Foundation, favorendo, attraverso i suoi consulenti, la definizione di *policies* ispirate al pragmatismo ideale e filosofico del protestantesimo secolarizzato.

La storia dell'UNLA è stata ricostruita in un saggio di Simone Misiani, che ne ha tratteggiato le origini ponen-

do l'accento sui nessi tra educazione e democrazia e sulle radici culturali rintracciabili nel *Movimento di Cooperazione Civica* (Mcc).

Nato sulla base della esperienza dei COS creati da Aldo Capitini in Umbria, Toscana, Abruzzo e Marche, l'Mcc si propose compiti di formazione e di intervento sociale nelle regioni centro meridionali, raccogliendo le novità della cultura del new deal roosveltiano e del piano Beveridge. Costituito a Roma nell'estate del 1945, ad opera di Giuliana Benzoni e affidato alla guida di Angela Zucconi. Il Movimento organizzò seminari tenuti da esperti delle scienze sociali, il principale animatore fu il direttore del British Council, Snodin il quale dette un grande risalto al nesso tra lotta contro l'analfabetismo e costruzione della democrazia, nell'ambito del piano Beveridge, in base ad esempi di applicazione tratti dalla Gran Bretagna e dai paesi dell'Impero. Come osserva Misiani, per la generazione che si era formata sotto il Fascismo, l'Mcc rappresentò, indubbiamente, una scuola di democrazia, vissuta attraverso l'intervento in campo sociale e pedagogico. Questo ruolo dinamico è stato sottolineato anche da Giuseppe De Rita, la cui formazione iniziò con la frequentazione dei corsi dell'Mcc per poi passare alla sperimentazione di progetti di sviluppo locale nel Mezzogiorno, dettati dagli stessi ideali di sviluppo di Ceriani Sebregondi. Nel maggio del 1947 l'Mcc diede vita a un gruppo di lavoro per la lotta contro l'analfabetismo e promosse un'inchiesta in Basilicata, animato dagli esponenti di una cultura riformista e azionista, con l'ambizioso programma di contribuire ad innescare una "rivoluzione meridionale", che avrebbe dovuto portare al rinnovo delle classi dirigenti e ad una riforma in senso democratico delle istituzioni e del sistema economico e sociale. Dopo varie vicissitudini negative che gettarono nello sconforto Leonardo Sacco e Rocco Mazzarone, medico ed igienista

con una vasta cultura che spaziava dalla filosofia, all'agricoltura, alle scienze sociali, e altri giovani animatori del progetto, nell'agosto del 1947 un intervento di Michele Cifarelli, per sollecitare l'invio degli aiuti americani a sostegno dell'iniziativa, suscitò un certo interesse a livello del Ministero della Pubblica Istruzione, Gonnella, che pur non impegnandosi finanziariamente manifestò il proprio appoggio all'iniziativa; l'inchiesta ebbe effettivamente luogo nel settembre 1947, mostrando la gravità del problema dell'analfabetismo con punte del 40-50%. Nei mesi successivi, in modo autonomo i giovani del gruppo di Matera si attivarono creando *comitati comunali* con l'obiettivo di dare alla lotta contro l'analfabetismo una connotazione politica. I comitati dovevano cercare il sostegno di organismi rappresentativi della realtà locale: amministrazione scolastica, sindacati dei lavoratori e Comune. Attorno a queste istituzioni che formavano l'ossatura dei comitati si raccoglievano varie persone sensibili alle questioni sociali (dal medico al parroco) e altre istituzioni pubbliche e private sensibili a questi temi. In poco più di un mese di lavoro furono costituiti 56 Comitati Comunali nella regione. Nel dicembre dello stesso anno fu costituito a Roma, sempre per iniziativa dell'Mcc, un Comitato nazionale per la lotta contro l'analfabetismo che, per controbilanciare l'ingerenza della destra clericale, cercò di stimolare il ruolo delle strutture del volontariato laico e democratico e il ruolo di intellettuali riformisti attenti alle opportunità per il Mezzogiorno generate dal Piano Marshall come Emilio Sereni e Giorgio Amendola e Manlio Rossi Doria. La presidenza del Comitato d'onore fu assegnata a Francesco Saverio Nitti, anche se la direzione effettiva fu assunta da Anna Lorenzetto eletta alla vicepresidenza, la cui impronta è riassunta in un principio morale che guida l'azione: "L'educazione è come la pace: una forza senza violenza". Il progetto del

Comitato valorizzava anche il ruolo di enti e istituzioni private, offrendo uno sbocco positivo alla disoccupazione che affliggeva anche il settore dell'insegnamento. Un convegno svoltosi a Matera il 24-25 gennaio 1948 segnò la nascita ufficiale dell'UNLA, sotto la guida della Lorenzetto e con proiezioni ideali ed organizzative che andavano ben oltre il territorio lucano e che trovarono in Leonardo Sacco un animatore carismatico

e in Levi e Rossi-Doria i principali ispiratori di una cultura delle riforme pensata ed attuata "sul campo". Rossi-Doria dava un'impronta innovativa dal punto di vista di un'imprenditorialità socialmente orientata, indicando la necessità di valorizzare e di non escludere la cultura contadina, quella del decentramento organizzativo, creando scuole che servissero ai bisogni della popolazione, nelle aziende, nei grandi agglomerati produttivi nelle comunità villaggio, scuole la cui finalità non doveva essere soltanto l'apprendimento dell'alfabeto ma che dovevano operare come centri di cultura al servizio della crescita morale e civile delle popolazioni incrementando gli indotti dell'occupazione.

Come si è detto, dopo alterne vicende il Ministero dell'Istruzione pubblica decise di sostenere la creazione dell'UNLA con la possibilità di integrare finanziamenti pubblici e privati, nazionali ed internazionali. Ogni paese ogni scuola generò una propria storia un proprio modello di imprenditorialità civica

Sarebbe bello poter raccontare la storia di come in ogni paese sono stati avviati questi corsi. Ogni paese ha la sua storia. Eccone una: Il Comune di Bernalda che, a causa di un'insufficiente centrale elettrica, soffre di continue mancanze di luce, ha deciso anche che il paese poteva stare al buio, ma la scuola serale doveva sempre avere la luce. Così è stato fatto un impianto speciale per la scuola. E la scuola ha sempre la luce, ed è la luce della scuola,

lassù in alto, che accoglie spesso la sera i contadini che tornano dalla campagna mentre il paese tutto, tace nel buio.

Questo slancio di civica imprenditorialità a livello locale si unì alla valorizzazione delle esperienze a livello internazionale in particolare quelle che si erano delineate negli Stati Uniti, attraverso la valorizzazione del ruolo degli assistenti sociali e attraverso il potenziamento dei “valori intangibili”, connessi al percorso di alfabetizzazione, cioè l’attivazione di centri di cultura in grado di potenziare la consapevolezza e la civica partecipazione dell’intera comunità.

Il ruolo di Friedmann, che tra fine degli anni Quaranta e i primi anni Cinquanta aveva realizzato diversi studi inerenti il tema della miseria partendo da analisi sul terreno condotte principalmente nell’area di Matera, fu rilevante non solo nel delineare un’originale visione “umanistica dello sviluppo della cultura contadina”, ma anche nel rafforzare i contatti con l’American Friends Service Committee che, a loro volta, favorì l’internazionalizzazione di un esperimento di crescita locale basato su forme di imprenditorialità sociale a matrice antropologica e culturale. Nell’estate del 1956, La Martella venne visitata da Max Millikan, Presidente del Center for International Studies dell’MIT di Cambridge, su invito dello stesso Friedmann, che sperava di ottenere un ulteriore supporto, oltre a quello ricevuto dalla Ford e dalla Rockefeller attraverso l’American Friends Service Committee per le attività di ricerca animate dal gruppo di Matera. Il finanziamento non ebbe seguito su questo specifico aspetto. Tuttavia l’UNLA e il gruppo di Matera erano entrati a far parte sin dal 1954 di un progetto di ampia portata, sostenuto dalla Ford Foundation, che faceva capo al Centre of International Studies del MIT. Il programma che coinvolgeva, in una dimensione definita “globale” dallo stesso

Max Millikan, anche altre regioni non sviluppate del mondo, in particolare l'Indonesia e l'India, aveva l'intento specifico di evitare che si delineassero forme di "degenerazione politica" dell'arretratezza economica. Questi finanziamenti volti ad arginare gli effetti della povertà, erano basati su una preoccupazione di fondo: quella di evitare il pericolo di espansione del comunismo. In questo programma l'Italia rappresentava un laboratorio speciale in quanto era un terreno di confronto e di forte asimmetria tra aree ad alto potenziale di sviluppo ed aree di sostanziale ritardo economico e sociale. In uno dei rapporti che accompagnano l'attribuzione di finanziamenti all'UNLA da parte della fondazione Ford si osserva che

La realizzazione di opere pubbliche che ha avuto inizio in Italia, a partire dalla fine della seconda guerra mondiale, ha contribuito per la prima volta alla creazione di un network di sostegno economico, dighe, strade e sistemi di irrigazione. Tuttavia, è evidente [...] che tali costruzioni non saranno in grado di produrre da sole lo sviluppo necessario.

Il documento rilevava l'opportunità generata dall'UNLA di produrre effetti di cambiamento sociale simultanei ed "armoniosi", contenendo il pericolo che una propaganda politica manovrata dall'esterno facesse presa su popolazioni sostanzialmente prive di auto-determinazione.

L'opportunità offerta è quella di combinare l'approccio comunitario con altri fattori di sviluppo e di valutarne attentamente gli esiti in termini di cambiamenti motivazionali, attitudinali oltre che in termini di reddito e di condizioni di salute. Con lo scopo di stimolare nuove idee ed interessi, verrà incoraggiato il lavoro di persone idonee a questi scopi, in alcune zone dell'area mediterranea, per osservare la realizzazioni di progetti in zone pilota.

Tra le zone pilota più importanti va ricordata la Sardegna che a partire dalla metà degli anni Cinquanta, era

stata uno dei punti focali dei programmi dell'European Productivity Agency nel Mediterraneo. È importante ricordare che i coordinatori del programma per la parte che riguardava l'Italia erano, seppure su versanti diversi, due studiosi esperti di problematiche dello sviluppo: l'economista della World Bank, esperto di problemi di pianificazione e sviluppo Paul N. Rosenstein-Rodan e lo storico economico di origine russa Alexander Gershenkron, specialista dei temi dell'arretratezza economica. Entrambi individuarono nell'esperimento de La Martella e nell'attività di imprenditorialità sociale che caratterizzava il progetto dell'UNLA un potenziale vettore di fertilizzazione incrociata tra crescita economica e crescita sociale e culturale. In uno degli innumerevoli rapporti che caratterizzarono il progetto internazionale del Centro del MIT si legge che lo studio delle forme di leadership per lo sviluppo economico, che costituiva il fulcro della ricerca inerente l'Italia, aveva un carattere di forte innovazione e che il lavoro svolto dal gruppo interdisciplinare di Matera sotto la direzione di Friedmann "doveva costituire un meritevole esempio in Italia per generare forme di leadership decentralizzata [...] a livello comunitario". L'obiettivo di incoraggiare una nuova generazione di leader nell'ambito delle comunità del Sud non rappresentava l'obiettivo dichiarato dell'UNLA, ma era da molti punti di vista il presupposto e l'esito, considerando l'orientamento di fondo della rete volta a consolidare le proprie forme di autonomia sia dalla burocrazia locale e ministeriale, sia dai partiti, sia dalle organizzazioni ecclesiastiche. Su questo punto i documenti che negli archivi della Ford Foundation riportano le testimonianze dell'American Friends Service Committee sono molto espliciti e rivelatori di un "non conformismo" intellettuale ed operativo che spinse uno degli officer della Ford Foundation a sottolineare lo stato di disagio dell'UNLA presa

tra l'incudine dei possibili finanziamenti ministeriali e il martello di un'autonomia pervicacemente perseguita. "Difensori del governo, scrive l'officer della Ford, criticano l'UNLA di essere socialista, protestante e straniera", ma osserva anche il forte impatto dell'Associazione che è stata in grado di formare in meno di dieci anni di attività oltre 15 mila adulti. Con una malcelata ammirazione l'officer americano sottolinea anche il fatto che l'UNLA è riuscita a mantenersi indipendente anche dalle pressioni dell'establishment cattolico

La Chiesa Cattolica, egli scrive, ha offerto all'UNLA una collaborazione espressa nella copertura delle spese gestionali di alcuni centri locali, ma l'UNLA ha rifiutato l'offerta confermando l'intenzione di voler evitare ogni forma di allineamento politico.

Nello stesso documento l'*officer* americano si interrogava anche sulla continuità dell'esistenza dei centri, stante il progressivo venir meno dei finanziamenti stranieri, l'instabilità politica e il progressivo superamento del problema dell'analfabetismo, come effetto del successo dell'istituzione. I contatti delle fondazioni americane con Manlio Rossi-Doria, intensificatisi nella seconda metà degli anni cinquanta in relazione alla sua proposta di creare un centro di studi sociologici a portici a cui avrebbero dovuto collaborare anche alcuni degli studiosi del gruppo di Matera e degli imprenditori civici che operavano nei centri dell'UNLA, inducevano gli *officer* della Ford a pensare che i centri creati dall'UNLA potessero impiegare le proprie risorse umane "per attività più avanzate, una sorta di formazione vocazionale per le attività legate all'agricoltura e all'artigianato", sviluppando in questi settori, ed in particolare in quello della sociologia rurale, lo stesso potenziale di creatività istituzionale e slancio innovativo generato nella prima fase di attività dell'UNLA. Il periodo intorno alla metà degli anni Cinquanta rap-

presenta il momento di maggior intensità nelle relazioni tra i gruppi di riformatori italiani, nell'intreccio tra il modello di imprenditorialità sociale sviluppato da Olivetti a Ivrea e il gruppo di studiosi ed esperti che facevano capo a Rossi-Doria e a Friedmann e che comprendeva anche alcuni sociologi ed antropologi americani, come Paul Campisi e George Peck, rampollo di una ricchissima famiglia americana votato agli studi sul *community development* e Donald Pitkin, e le fondazioni americane non solo la Ford ma anche la Rockefeller che, in quegli anni, aveva trovato nello storico dell'economia Frederic C. Lane un abile tessitore di politiche di networking volte a potenziare l'intreccio tra crescita culturale e processi di sviluppo.

Percorsi interrotti

In una fitta corrispondenza con Norman Buchanan, direttore della Divisione di scienze sociali della Rockefeller Foundation, Friedmann faceva notare che a fronte della fattiva interazione del team di ricerca di Matera e della rapida disseminazione dei centri dell'UNLA, la disponibilità finanziaria si era andata rapidamente deteriorando sin dal 1953. Il ruolo svolto dall'American Friends Service Committee nel canalizzare i finanziamenti della Rockefeller (12.300 dollari per un periodo di due anni e rivolti soprattutto alla realizzazione di uno studio complessivo dell'esperienza dei centri) e quelli della Ford (270.000 dollari per un periodo di tre anni), fu come si è detto decisivo, ma non cambiò la situazione di fondo. Infatti, ad un ampio riconoscimento internazionale ("Coloro che si interrogano su problematiche quali la ricostruzione di comunità e il *self-help* conoscono l'opera dell'UNLA e ne apprezzano l'impostazione e la filosofia") basato anche sul fatto che l'esperimento of "helping people to help themselves", realizzato in Italia, poteva avere un ruolo paradigmatico anche in altri paesi, in particolare quelli

in via di sviluppo, fece riscontro, a livello nazionale, una situazione di sostanziale isolamento rispetto ad una configurazione politica ed istituzionale che non dava voce ad esperienze di imprenditorialità civica sottratte alla tutela dei partiti e quella della burocrazia e lontane dal formalismo e dalla rarefazione del mondo accademico. La resistenza dei potentati locali non fece che inasprire una situazione di per sé stessa molto difficile. Un osservatore dell'American Friends Service Committee annotava in un Memorandum che quando si trattò di trasportare nei diversi centri disseminati in aree montane i banchi ricevuti in dono "il barone della zona che era l'unico a possedere un mezzo di trasporto adeguato, rifiutò di darlo in prestito ai braccianti che dovettero trasportare le panche per dieci miglia, dalla stazione al paese, caricandole sulle loro schiene". A questi aspetti connessi con la configurazione della società civile italiana si deve aggiungere il progressivo deteriorarsi ovvero l'inaridirsi della filosofia dei valori che aveva animato le *policies* delle grandi fondazioni americane, in particolare della Ford sulla linea della diffusione e del radicamento dello spirito new-dealista, con il cristallizzarsi di una congiuntura intellettuale che privilegiava l'imitazione delle scienze naturali da parte della ricerca sociale e delle "humanities". Le *policy* della Ford Foundation cambiarono in modo sostanziale nel passaggio dalla Presidenza di Hoffmann a quella di Gaither e nel divaricarsi del ruolo dei principali consiglieri della fondazione americana "dall'approccio culturale di Hutchins verso un approccio orientato sulla politica estera di Katz".

La presenza di una componente di "nuovo umanesimo" fu uno dei tratti distintivi della presidenza di Paul Hoffmann, grazie alla presenza tra gli *associate directors* di Robert M. Hutchins, rettore dell'Università di Chicago, che aveva tra i suoi consiglieri il filosofo Mortimer Adler,

sostenitore di forme di intervento filantropico ispirate a fondamenti filosofici, teoretici e morali. Questo orientamento mutò rapidamente con la presidenza di Rowan Gaither (1953) che segnò anche l'inizio di un periodo di forti ambivalenze delle politiche della Fondazione in Europa ed il prevalere di un atteggiamento di tipo "riduzionistico", tendente a considerare in modo indifferenziato i problemi delle aree "sottosviluppate" e, per quanto riguarda l'Italia, a privilegiare iniziative di pianificazione economica "dall'alto", come quelle promosse in Italia dalla Cassa per il Mezzogiorno e dalla SVIMEZ. Inoltre, l'emergere di un'impresarialità civica basata sulla valorizzazione di ciò che Friedmann stesso denominava "gli aspetti intangibili" avrebbe richiesto una visione articolata delle matrici del cambiamento sociale

Senza ombra di dubbio le culture e le istituzioni rappresentano le espressioni simboliche della ricerca di significato da parte del genere umano. La scienza che nega la "soggettività" o l'importanza dei valori, manca inevitabilmente di consistenza. Sono piuttosto insoddisfatto della condizione odierna della filosofia: essa ha a che fare principalmente con sistemi astratti, con il loro significato ideologico e semantico, e non si occupa di integrare sistemi concreti, quelli che chiamiamo culture o ordini sociali.

Il potenziamento del centro di ricerche sociologiche di Portici avrebbe potuto rappresentare un forte attrattore in questa direzione come ha osservato uno degli assistenti di Rossi-Doria che si era dedicato al progetto trovando sostegno non solo in Friedmann ma anche in Ceriani Sebgondi. L'attività di ricerca svolta a Portici si profila come un polo attrattore anche per gli studiosi d'oltre Oceano, come John Davis, che si accingeva ad elaborare un'analisi di ampia portata sull'*Antropologia della società mediterranea* o come Amos H. Hawley della Michigan University ad Ann Arbor, che stava sviluppando uno studio su *The Neapolitan Fringe Areas* inerente il ruolo e la funzione

delle aree di frangia, “cioè, come sottolinea Marselli, quelle aree di confine estremamente dinamiche, dove la ruralità e l’urbanità [...] si integravano dando luogo, non solo a fenomeni; evolutivi ma anche a [...] tensioni e contrasti, e dunque in grado di fare emergere un campo di ricerca sulla trasformazione sociale *in vivo*”. Nell’articolarsi della collaborazione con gli studiosi americani si crearono effetti di fertilizzazione incrociata piuttosto interessanti in cui il gruppo di Portici finì col restituire “alla ricerca americana”, come annota Marselli “ciò che precedentemente era stato mutuato”.

Allo stesso modo Portici divenne un punto di riferimento nella definizione delle politiche inerenti la riforma e l’organizzazione territoriale che facevano capo alla politica di piano, alla quale erano molto interessati gli studiosi del Center for International Studies del MIT. In questo lavoro di collaborazione a tutto campo, con le commissioni governative, gli istituti e i centri di ricerca, gli enti locali, venne mobilitata una delle risorse intergenerazionali che maggiormente caratterizzavano il gruppo di Portici e cioè la capacità di rendere produttivi nel contesto locale gli insegnamenti della felice stagione del New Deal americano che Rossi-Doria aveva trasmesso ai suoi allievi e collaboratori, superando, in alcuni casi, i vincoli imposti dalla volontaria arretratezza degli strumenti di ricognizione, in particolare l’assenza di una carta *agronomica* che costituiva uno dei tanti vuoti strutturali sui quali ha richiamato l’attenzione Pietro Corsi nei suoi studi sulla mancata realizzazione di una carta geologica dell’Italia. Se ne ebbero prove concrete durante i rilevamenti compiuti in Sila e nel marchesato di Crotona, ricorda Marselli, quando furono adottate metodologie del tutto innovative per l’ambiente italiano, alcune addirittura, mutate dagli studi compiuti negli Stati Uniti d’America, all’epoca del New Deal [...] per attuare i programmi nella Ten-

nesse Valley e nel Columbia Basin che, successivamente, furono ulteriormente perfezionate in occasione della redazione dei piani di bonifica e di quelli regionali (Piano Lucano SVIMEZ e Piano campano) [...] Per la prima volta in Italia si attuò la rilevazione ed elaborazione di una carta agronomica, relativa, cioè, alle caratteristiche orografiche e geo-podologiche nonché alle utilizzazioni del suolo e alle destinazioni colturali dei territori studiati, ricorrendo a criteri e a metodologie del tutto nuovi che successivamente, aprirono la strada ai più recenti rilievi aerofotogrammetrici e non meno ad un'iniziativa congiunta del CNR, del Centro studi di geografia economica, della Direzione Generale del catasto [...] e del Touring Club italiano di redigere una documentazione cartografica estesa a tutto il territorio nazionale.

Che cosa trasformò questo fervido lavoro di comunità di imprenditori sociali della ricerca e del lavoro sul terreno in un insieme consolidato di incentivi per il *community development*? E perché in luogo di questo fervido intrecciarsi di intelligenze e di progetti emerse un effetto di letargia crescente che ne dissolse dall'interno lo spirito imprenditoriale?

La sintesi organica, su cui concordavano sia Olivetti, sia, Sebregondi, sia Friedmann, che avrebbe permesso di realizzare un processo di modernizzazione fondato su forme evolutive connesse al *community development*, andò frammentandosi in percorsi che andarono progressivamente assumendo una logica autonoma e che, come tali, vennero riassorbiti nel paradigma dominante del pluralismo assistito. Lo stesso Rossi-Doria, nel delineare il Progetto del Centro di ricerca di Portici finì col privilegiare la componente applicata dell'economia agraria rispetto a quella sintetica ed interpretativa del centro di studi sociologici. "Il rapporto interrotto tra il piano socio-economico e quello educativo culturale non ricevette

mai una completa sistemazione teorica e se a volte parve a portata di mano, le difficoltà della pratica si incaricarono di darne smentita.”

Fu questo il caso del movimento dell'UNLA che, se entrò in crisi per aspetti di ordine finanziario, fu snaturato solo nel momento in cui le forme partecipative che caratterizzavano l'esperienza furono incanalate in un sistema burocratico con effetti di centralizzazione che neutralizzavano il ruolo degli “operatori organici” animatori e promotori di leadership nei progetti delle comunità. Friedmann fu il primo a denunciare l'involuzione che di fatto incontrò una congiuntura multipla sfavorevole ai percorsi dell'UNLA: l'idea che sviluppo e modernizzazione tecnico-economica coincidessero e il prevalere della problematica della crescita che rappresentava il versante teorico di questa scelta politica. “L'attenzione viene spostata su ciò che induce lo sviluppo, sui processi dinamici, piuttosto che sulla rimozione degli ostacoli”. Un percorso che culmina con l'affermazione a livello internazionale della teoria del *take-off* di Rostow che trasforma in “storia minore” un approccio allo sviluppo centrato sulla consapevolezza storicamente innervata (rooted) degli attori locali, “La competizione globale tra USA e URSS nella seconda metà degli anni Cinquanta fa il resto: per entrambi i contendenti impegnati a sostenere le proprie ricette di sviluppo e a difendersi dalle accuse di voler strumentalizzare politicamente gli aiuti, il terreno dell'agricoltura potrebbe rivelarsi troppo scivoloso. Nelle aree arretrate, infatti, non si può affrontare una politica di modernizzazione dell'agricoltura senza toccare i temi della riforma agraria e soprattutto fondiaria (redistribuzione della terra)”. Con una definizione molto sintetica potremmo affermare che è in questo contesto che si delinea il processo di legittimazione di una politica pubblica di intervento nell'economia che ha nel Sud

d'Italia il suo nucleo di espansione e di cristallizzazione e nel passaggio da una riflessività che segnala i limiti dell'economicismo ad una glorificazione del medesimo attraverso il paradigma dominante dell'analisi quantitativa, volta, secondo le parole di Sebregondi "a motivare e provocare scelte di intervento dall'alto, ad ottenere un provvedimento legislativo per favorire un settore o un altro, un intervento piuttosto che un altro". È interessante osservare come le fondazioni americane si ponessero in una prospettiva diversa da quella degli aiuti ufficiali del governo americano, o quantomeno in una direzione ad essi complementare, cercando di favorire nel medio-lungo periodo il principio che "le comunità arretrate devono edificare se stesse basandosi essenzialmente sulle proprie forze e rivitalizzando uno spirito di autostima e di cittadinanza responsabile indispensabili per il sud Italia, sia per ragioni economiche sia politiche". Nel 1958, di fronte alla disastrosa situazione finanziaria dell'UNLA, la Ford aveva deciso di rinnovare il grant, con un ulteriore supporto di 128.000 dollari, per un periodo di quattro anni. L'orientamento centralizzatore dell'Unione e il sostanziale allineamento delle politiche comunitarie con le forme organizzative della "Cassa per il Mezzogiorno", a cui, per un paradosso speculare, faceva riscontro il diffondersi di atteggiamenti di isolazionismo tra i responsabili dei centri, si era tuttavia ormai radicalizzato e a nulla erano valse le pressioni di Friedmann per mantenere vivo lo spirito di indipendenza e di autodeterminazione e di apertura innovativa dei centri. Da un certo punto di vista, il processo di burocratizzazione dell'UNLA fu un effetto del suo stesso successo in particolare del disseminarsi del suo modello in aree diverse da quelle che ne avevano visto gli esordi. Tale processo involutivo non riguardava solo il controllo sull'UNLA da parte degli enti nazionali ma anche da parte delle grandi organizzazioni internazionali.

In una lettera a Buchanan del 1957 Friedmann osservava che

L'OECE si è appropriato di un settore della Sardegna in cui l'UNLA aveva un importante Centro, senza consultarsi minimamente con l'associazione. [...] Oggi l'UNLA cerca semplicemente di limitare l'impatto con l'obiettivo di limitare i danni creati da una valanga di "esperti" rovesciati sulla zona in questione e per fare in modo che essa non distrugga quello che l'associazione ha faticosamente costruito [...]. Certamente una delle molteplici preoccupazioni del nostro gruppo è quella di far continuare l'opera affidandola a persone con esperienza sul campo, in grado di identificare le problematiche reali del territorio e suggerire soluzioni, adeguate piuttosto che lasciare il campo ad "esperti" che spesso, con una visione da *outsider*, provano ad applicare schemi così astratti che impediscono quel genere di sviluppo che loro stessi, come noi, vorrebbero promuovere.

Friedmann sottolineava inoltre il forte legame con la realtà della natura che animava gli imprenditori sociali dei centri dell'UNLA; la loro volontà di limitare i danni di una sovrapposizione della tecnologia alle culture locali in forma puramente utilitaristica. Il direttore di uno dei centri più importanti dell'UNLA, Ettore Zanni aveva tenuto un corso sulla vita sociale delle formiche e delle api ai contadini, ai quali ci si era riferiti fino ad allora con uno sguardo strettamente utilitaristico. "Il signor Zanfini crede che la comprensione della vita interiore di animali, di vegetali o di un materiale che usiamo, porti ad una forma di rispetto per il ritmo della vita che [...][,] prima dell'avvento delle moderne tecnologie[,] ruotava attorno alla natura e al corso delle stagioni."

Il percorso dei centri che Friedmann intendeva promuovere era fondato su due obiettivi: utilizzare il metodo socratico nella formazione generando dall'interno forme di *self-help* e di potenziamento della consapevolezza nelle decisioni prese dai membri della comunità e la valorizza-

zione di forme di leadership dall'interno. Una leadership di tipo metapolitico come la definì Friedmann, "un tentativo di penetrazione umana al posto dello scientismo astratto", annotava Friedmann, che in questo orientamento incontrava gli orientamenti di chi, come Frederick Lane, vedeva nelle esperienze del gruppo di Matera e nell'esperienza dell'UNLA la possibilità di sviluppare in Italia la ricerca nelle scienze sociali con un focus non sulle discipline ma sui problemi. Un approccio già sperimentato da Olivetti, da cui però Friedmann prendeva le distanze soprattutto in merito all'iniziativa dell'imprenditore di Ivrea di trasformare il movimento di Comunità in partito politico.

Riguardo al suo progetto, scriveva ad Olivetti, che si accingeva a chiedere un finanziamento alla Ford Foundation, "darei enfasi al Movimento Comunità, come manifestazione di una filosofia di partecipazione concreta [...] Starei molto attento a parlare della fase in cui le forze sociali, culturali e sindacali devono sbocciare in forze politiche [...]. Gli americani potrebbero dire: Lei vuole formare un nuovo partito, quale garanzia può dare che il nuovo partito non diventi un altro *splintergroup* della terza forza?."

Friedmann insisteva sulla necessità di far capire agli americani "l'essenza del nostro tentativo: trasformare forze di cultura in forze capaci di assumere il ruolo di mediatrici tra la società e lo Stato, in luogo dei partiti politici ed ai fini di stabilire una società libera dominata dalla cultura" ed in grado di far crescere "una struttura statale creata dal basso".

Friedmann insisteva inoltre su un concetto di leadership basato sull'imprenditorialità sociale e non sugli schieramenti o le appartenenze politiche

è compito del leader locale, scriveva Friedmann, trovare collaboratori volontari nel villaggio, un artigiano, un avvocato, un medico, un'infermiera, in grado, grazie a mag-

giori conoscenze e abilità, di generare una leadership, capace di sensibilità oltre che di efficacia, all'interno del centro di cultura locale. [...] Il leader deve costantemente promuovere l'idea del lavoro collettivo e della capacità di affrontare un problema in modo collettivo, attraverso la collaborazione di tutti gli appartenenti alla comunità. Da questi presupposti [...] la discussione può [...] spostarsi su questioni più teoriche e di tipo non strettamente materiale.

Tra i partecipanti stranieri Friedmann era forse l'unico a comprendere la complessità di questo universo locale radicato in passato ancestrale e al tempo stesso proiettato alla ricerca di nuove forme di cultura partecipativa.

In una delle innumerevoli lettere alla Fondazione Rockefeller lo studioso tedesco racconta particolari di grande interesse legati alla visita a un piccolissimo centro della Sila, Colombraro dove prima di organizzare la visita si rese necessario contattare "lo stregone" locale: "le persone lì, scrive Friedmann, vogliono sapere che lo stregone ci guarda favorevolmente. A proposito è probabile che 'il mago' abbia i propri poteri in quanto discendente di una famiglia feudale."

Un altro aspetto problematico rispetto all'involuzione dell'UNLA oltre a quello sopra enunciato inerente all'allentamento dei rapporti fattivi con Olivetti, nel momento della trasformazione del Movimento Comunità in forza politica, derivò dal fatto che non tutti i responsabili dell'UNLA condividevano le riserve "della prima ora" di Friedmann a proposito di interventi governativi di organizzazione e pianificazione, in particolare quelli animanti dalla Cassa per il Mezzogiorno ("Risulta difficile scalfire la facciata della Cassa per il Mezzogiorno e capire di cosa si tratta", scriveva Friedmann a Buchanan nel marzo del 1957). Questo fu il caso della stessa coordinatrice dell'UNLA, Anna Lorenzetto, con la quale Friedmann aveva instaurato rapporto di stretta collaborazione e di reciproca fiducia.

Nel 1958 Friedmann inviò il draft di un lungo rapporto sull'attività dell'UNLA che indicava il pericolo di una politicizzazione dell'Unione e che suscitò reazioni molto negative da parte dei direttori di diversi Centri i quali inviarono le loro rimostranze ai responsabili dell'AFSC oltre che al direttore della Divisione di scienze sociali della Rockefeller Foundation. In breve, possiamo dire che Friedmann diventò un attore scomodo per un'organizzazione che ambiva ad entrare nella rete degli aiuti "ufficiali" a carattere intergovernativo, un aspetto che oltre che da alcuni esponenti dell'Unione, tra i quali Anna Lorenzetto era considerato positivamente dalle fondazioni americane. Queste, infatti, operavano secondo il principio che forme di intervento innovativo finanziate attraverso il sistema del "seed money" dovevano trovare una continuità nel sostegno offerto dalle istituzioni pubbliche nell'ambito dei singoli. Di fronte a questa evoluzione la Lorenzetto non prese posizione e questo fu motivo di forte rammarico da parte di Freddammo il quale nel febbraio del 1968 scriveva alla Lorenzetto "da ora in poi i miei rapporti con l'Unione saranno limitati a problemi strettamente filosofici. Devo dire, con tutta franchezza, che qualcosa si è rotto per sempre. L'amicizia è basata sulla franchezza. Sono d'accordo che nel mondo politico, nel contatto coi Ministeri c'è bisogno di diplomazia, ma con gli amici? [...] perché questa mancanza di fiducia? La diplomazia, quella ufficiale è basata sull'idea che l'uomo è un mezzo, non un fine in sé, l'amicizia, la collaborazione è basata su un ideale kantiano".

Nonostante le divergenze sul tema dello sviluppo del Movimento Comunità Friedmann ed Olivetti condividevano un' identica visione della potenzialità di sviluppo del Sud basata sull'intreccio tra processi di crescita della partecipazione democratica attraverso l'educazione, la formazione e l'investimento nella selezione meritocratica

dei leader locali. Infatti, in un documento inedito che Olivetti inviò a Friedmann nel 1958 in cui l'imprenditore indicava con chiarezza che il processo di industrializzazione nel Sud non doveva subordinare i fini ai mezzi e doveva focalizzarsi su alcuni imprescindibili aspetti: la promozione di un società civilizzata è fondata sull'armonia di valori umani e culturali, sul rispetto di una libertà democratica e sull'indipendenza dell'individuo. Una pianificazione concepita unicamente in termini di fattori economici sarebbe inappropriata e potrebbe troppo facilmente produrre conseguenze sociali negative nella forma di involuzioni corporativiste, statiche e di tipo individualista.

Impegnato nel delineare le forme di una città studi per il Mezzogiorno che accompagnasse in forme evolutiva ed auto-consapevole e culturalmente fondata il potenziale di crescita produttiva delle regioni del Sud d' Italia Olivetti si ispirava, alla stregua di Friedmann, alla visione sociale e alla sintesi organizzativa che aveva orientato le esperienze della Tennessee Valley Authority durante il New Deal:

Le nuove strutture democratiche, create attraverso il TVA aiuterebbero ad evitare i rischi di una nazionalizzazione, che incrementerebbe la presenza dello stato e di conseguenza creerebbe restrizioni nelle libertà. Il nuovo sistema coinvolgerebbe attivamente le Università, le istituzioni scientifiche, le organizzazioni locali, le fondazioni culturali e sociali [...]. La concentrazione di sforzi entro territori ben definiti e di dimensioni gestibili permetterebbe ricerche specifiche sui vari aspetti della vita in una data comunità. Questo suggerirebbe modi e pratiche per la crescita di standard locali sociali ed economici, e permetterebbe livelli elevati di stabilità nella vita comunitaria. Una pianificazione organica significa gestire approfonditamente ogni problema relazionandosi

con l'organizzazione sociale nel suo insieme. È inutile risolvere il problema dell'irrigazione se tutti gli altri problemi legati all'agricoltura rimangono irrisolti. È inutile risolvere il problema dell'agricoltura se il problema della formazione professionale non viene trattato. È inutile creare nuove fabbriche se gli standard igienico-sanitari ed educativi non vengono sostenuti contemporaneamente. [...] Tuttavia, un approccio integrato verso tutti questi fattori risulta possibile in quelle aree, di piccole e medie dimensioni, che possono offrire ulteriori vantaggi e un campo sperimentale per progetti pilota nella fase iniziale del Piano. Nel momento in cui i progetti pilota avranno dimostrato il loro potenziale nel rappresentare una solida politica di pianificazione organica, il loro esempio potrà essere seguito da altri territori.

Il periodo tra la fine degli anni Cinquanta e i primi anni sessanta in cui prese forma l'esperienza del Centro-Sinistra rappresentò la congiuntura storica in cui sembrarono prendere slancio i presupposti della "sintesi organizzativa" delineata da Olivetti e praticata nel Sud da Sebregondi e da Friedmann. Il clima di attesa e di novità che accompagnava l'iter politico-culturale di formazione del centro-sinistra coinvolgeva quanti speravano in una riforma dell'intervento straordinario che imprimesse un indirizzo nuovo e concertato all'impegno nel Mezzogiorno. Ciò che prevalse nel consumarsi di quell'esperienza fu, invece, un modello frammentato di poteri che a vario titolo ma senza un sostanziale coordinamento intervennero nelle regioni del Sud d'Italia e che finirono per cristallizzare quel modello di pluralismo assistito descritto da Samuel Huntington.

Uno sguardo sul presente

In tempi relativamente recenti, accompagnata da un ampio dibattito, da molte speranze e da altrettanto nume-

rose incertezze è nata in Italia, col sostegno finanziario della maggior parte delle fondazioni di origine bancaria, con la partecipazione dei centri per il volontariato e con l'aspettativa di ruolo di attori istituzionali diversamente collocati nelle aree del Sud del paese, la "Fondazione per il Sud". Tra i suoi obiettivi si colloca anche la creazione di fondazioni di comunità: un progetto che sembrerebbe poter ridare vita alla storia sommersa che abbiamo ricostruito in questo saggio. Non ci soffermeremo sulle forme organizzative, la governance e gli obiettivi specifici della fondazione. Ciò che vorremmo sottolineare è che la fondazione nasce nel contesto di un sostanziale oblio degli antecedenti storici che ne potrebbero facilitare, se opportunamente valorizzati, le strategie. Stando ai riscontri diretti operati da chi scrive con ricercatori, operatori e attivisti del mondo del volontariato nelle aree del Sud, le tracce della vitale articolazione di molteplici iniziative nate all'interno delle aree locali del sud d'Italia che abbiamo tratteggiato, sono perdute o quantomeno rimosse. Questo oltre a confermare la marginalizzazione dei fatti precedentemente riportati all'interno di quella che abbiamo definito una "storia minore" ma certo non di secondo piano nel processo di crescita delle istituzioni democratiche in Italia, ci porta a ragionare sulla possibilità, da parte di questo nuovo attore istituzionale, orientato a potenziare le infrastrutture della società civile nel sud d'Italia, di reiterare errori e pratiche già risultate fallimentari. Si tratta di capire quanto l'oblio di vicende che hanno fortemente potenziato questo percorso incida sulle prospettive del presente. E' significativo, sulla linea di questo ragionamento che in una documentata pubblicazione a cura del l'Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno si rilevi, a conferma dell'oblio storico sopra evocato l'inesistente tradizione italiana sul fronte dell'educazione degli adulti e nelle attività di formazione

della coscienza civica. In Repubblica Federale Tedesca [sic!] esistono, ad esempio, le fondazioni di partito [...] che si occupano della formazione politica degli iscritti e della cittadinanza. [...] Non è un caso che queste fondazioni [...] siano nate proprio dalla sconfitta del nazismo per iniziativa della coalizione nazionale antifascista con finalità [...] di sviluppo della cultura democratica nella società civile [...]. Il lavoro culturale sistematico nella formazione di una coscienza civica è stato sinora scarso in Italia e a questo va aggiunto che da noi storicamente è stato anche l'impegno profuso nell'educazione degli adulti.

Riteniamo che il nostro lavoro di scavo nelle fonti della memoria storica, lasciata non tanto nei documenti ufficiali delle istituzioni politiche o amministrative, quanto nei memoranda degli imprenditori di un'azione sociale volta alla generazione di forme di cittadinanza piena e alla crescita della partecipazione democratica all'uscita dal fascismo, in netta cesura col periodo precedente, compensi questo vuoto e lanci un messaggio diretto a chi avrà il compito di "governare" la Fondazione per il Sud. Al di là dei tavoli di concertazione tra gli attori istituzionali coinvolti nell'attività della fondazione, dei protocolli d'intesa tra fondazioni e volontariato, il punto focale dell'attività di chi opera nella Fondazione è il contatto diretto, vitale, maieutico con i gruppi della società civile, l'imprenditorialità che da essa emana in senso civico e sociale. Nessun collante teorico, nessuna filosofia del dono per quanto accattivante e ben orchestrata potrà mai sostituire la relazionalità, il principio di una giustizia civile e sociale che va nutrita alle radici e non "aggiunta dall'esterno" a corollario di azioni volte principalmente a creare "patrimoni" o a stimolare l'intervento di potenziali donatori. A nostro avviso il pericolo maggiore e la "trappola" che occorre evitare è quella di trasportare nel Sud

il modello già sperimentato al Nord con le fondazioni di Comunità che fanno capo alla rete della Fondazione Cariplo, uno dei giganti delle Fondazioni di origine bancaria. Tale trasposizione potrebbe, infatti, rivelarsi pregiudiziale alla crescita di un dinamismo virtuoso, favorendo di nuovo, le logiche, drammaticamente presenti nella recente memoria della società italiana, di spartizione, i clusters politici, gli arrembaggi ad un tesoro che dovrebbe invece generare la linfa vitale di una cittadinanza animata dall'imprenditorialità civica e sociale. Il punto focale della sfida intrapresa dalla Fondazione per il Sud è l'indipendenza degli attori e delle organizzazioni create per potenziare lo sviluppo di comunità, la capacità di generare una spinta organizzativa ed operativa che nasca nel tessuto sociale esistente e che sia volta a rigenerarlo, a renderlo vitale e propositivo. L'auspicio è che la Fondazione per il Sud operi davvero come una leva di questo potenziamento e non come un ente gestore, il cui scopo è mantenere in vita apparati privi di slancio, nell'alveo di un pluralismo assistito, troppo a lungo sperimentato

In questo percorso recuperare i legami dispersi con una storia dimenticata e rimossa ci sembra una premessa ineludibile. Come osservava il sociologo Norbert Elias le radici del nostro presente non sono lineari ma contengono articolazioni sotterranee in grado di generare comportamenti innovativi.

Non possiamo dimenticare, ha scritto il sociologo tedesco, che ogni società possiede in un dato momento uno slancio che la spinge oltre la sua condizione attuale, una dinamica propria che può essere bloccata, ma che anche in quel caso costituisce un elemento intrinseco della sua struttura: ciò non significa tuttavia che questa dinamica strutturata sia programmata una volta per tutte in modo unidirezionale.

Il potenziamento di forme di imprenditorialità sociale nel Sud, proiettato a sviluppare modelli non riduttivistici di un agire sociale che abbia al centro le problematiche di crescita delle comunità, costituiscono oggi, al di là delle forme celebrative di schumpeteriana memoria, delle personalità, dei singoli attori, trasformate in casi di eccellenza da proiettare sugli schermi, nelle aule delle business schools in cerca di una nuova linfa, a seguito della crisi dirompente del modello MBA, rappresenta il punto focale di una riflessione e di un'operatività criticamente orientata a non assumere il modello dell'imprenditore sociale come un gigante senza radici ma come il frutto di una complessità evolutiva, culturale ed organizzativa che ha direttamente a che vedere col problema fondamentale della nostra società: il cambiamento sociale.

Harambee Movement in Kenya:

its Roots in Civil Society and Contribution to Socio-Economic Development

Giuliana Gemelli and Kefa Chepkwony

Introduction

harambee chapter presents harambee as a Kenyan indigenous strategy for self-help practices. The term will be defined on the basis of its origin and finally its contribution to development in modern times. harambee in the last decade has faced many “tribulations” due to its misuse and abuse drawing to a lot of criticism. The argument will be that despite the many problems that have been associated with harambee, it is a positive economic tool and cultural practices that can strengthen community identities.

Economic development is measured using various indicators. For example levels of education; health services; industrial, infrastructural, and agricultural development; as well as employment. All these aspects have a direct bearing on the living standards of a people. The provision of some of the social services in developing countries was and continues to be a challenge to governments. Even where questions of accessibility and affordability have arisen.

In Kenya for example, after the independence and until today in some regions, the demand for social services especially education and health services still exceed supply. As a result, a solution to provide these important services had and still has to be sought. The harambee system, a concept of pulling together resources both physical and human, represents a viable alternative.

The movement encouraged citizens to work together to raise funds for all sorts of development projects both

local and national. In some instances, the government provided the start up costs. Ideally a harambee begun with a community identifying a need, and then organizes groups to meet it. These groups could have one target or a continuing program of related targets. Under this system,, which has deep historical roots in Kenya, also wealthy individuals, especially politicians and those who aspired to join politics, participated actively in the creation of funds in order to gain the legitimacy and the confidence of constituents. To some extent this system, which, as we shall see, was originally connected with communities and was at work at the level of civil society, could act also in a potential frame of corruption. In 2004 the system was reglemented: the Public Officers Ethics Act¹ was enacted that introduced some code of ethics to curb the politicization, misuse and abuse.

Meaning and Origins of the term harambee Harambee has been an integral element of Kenyan nationalism. Before independence harambee was a grass-root form of social exchange of labor and other forms of mutual assistance. According to Ombudo (1986), the term harambee originated from the word Halambee which was used by the Bantu speaking people of the Kenyan Coast. The term literally means “Let us all pull together” and is normally pronounced haa-raam-bay. Ngethe, (1979) says that harambee is variously described as a traditional habit of Kenyans² and has been said that it was a “way of life” in Kenya (Kenya Development plan, 1979). It may range from informal affairs lasting a few hours in which invitations are spread by word of mouth, to formal, multi-day events advertised in newspapers. These events have long been important in parts of East Africa as ways

1 http://www.marsgroupkenya.org/Reports/LawsandConventions/Kenya_PublicOfficer_Ethics_Act_2003.pdf

2 http://www.ascleiden.nl/Library/AnnualDevelopmentPlans/adp_kenya.aspx

to build and maintain communities.

Chieni (1998) asserts that the word has also been adopted as a political slogan to symbolize unity and solidarity. In a political rally, public meeting or even mass action, a speaker will yell haa-raam-bay! repeatedly, while addressing the meeting to get the attention of the audience as well as to get a concurrence or agreement on his ideas or proposed action. The audience will shout a slogan in support of the idea or action in response. The philosophy also aims at inspiring and encouraging the people to gear their thoughts, energies and resources together in order to achieve a certain specific goal.

A controversy however arose recently about the origin of the term harambee. Some conservative Christians in Kenya have opposed the use of the word “harambee,” alleging that it is derived from an expression of praise to a Hindu deity Ambee Mata. The railway linesmen who build the Kenya-Uganda Railway, some of who were Indians carrying huge loads of iron rails and sleeper blocks would chant “har, har ambee!” (praise praise to Ambee mother) when working³. Others dismiss such objections, arguing that this explanation of the word’s origin, even if true, is irrelevant to its modern usage and meaning as expressed by Rasna warah in a Newspaper Editorial⁴.

Akong’a (1989) elaborates that the term harambee is used in the discussion of economic and social developments in Kenya just as similar concepts are used in many other developing countries, such as “ujamaa” in Tanzania and “humanism” in Zambia.

It embodies ideas of mutual assistance, joint effort, mutual social responsibility and community self, reliance. It

3 Hindu Press International, July 5th 2003 available at <http://www.hinduismtoday.com/hpi/2003/7/5.shtm>

4 Rasna Warah. “Kenya: What’s in a Name? Goddesses Have Always Been Worshipped” <http://www.hinduismtoday.com/hpi/2003/7/5.shtml#4>

is therefore an informal development strategy by and for the people

Harambee in Traditional African Societies

Harambee is not a new phenomenon in African societies particularly in East Africa. It is a traditional self help and community development strategy which has existed in many societies in Kenya. Chieni 1998, states that each society had self-help or co-operative work groups by which groups of women, on the one hand, and men, on the other, organized work parties, for example to cultivate or build houses for each other; clear bushes, and harvesting among other activities.

The security and prosperity of the group was therefore dependent upon the persons being mindful of each other's welfare. Different names were given to this term in different communities. The Kalenjin for example called it Kip-Agenge while the Kikuyu called it Ngwatio; the Luo, Konyir; Luhya, Obwasio; Kamba, Mwethia; and the Maasai, Ematonyok just to mention only a few.

Mwiria (1999) argues that harambee was evident during colonial times especially in the area of provision of education and health care. At this time, Kenyans started opposing missionary education. This was due to the feeling that the missionaries were determined to control education as well as other well health services in order to undermine the African culture, on the one hand, while, on the other, the colonial government did not provide adequate educational facilities. In response to this scenario, communities began developing community hospitals as well as independent schools.

The philosophy of harambee was reinforced at independence when the future of Kenya was placed in the hands of the African leadership. In order then to translate the political aspirations of the population into tangible bene-

fits, the government initiated measures for rapid economic and social development (Government of Kenya, 1988).

Although harambee was a common practice within indigenous Kenyan societies, harambee has been associated mainly with the founding president of Kenya, the late Jomo Kenyatta. This is because it gained momentum when he popularized it as a mobilizing slogan. Knowing too well the traditional grounding of harambee and its potential to hasten development, he in his independence day speech on 1st June 1963 declared, “ as we participate in the pomp and circumstance, and as we make merry at this time, remember this: we are relaxing before the tall that is to come. We must work harder to fight our enemies, ignorance, sickness and poverty. Therefore I give you the call of harambee. Let us all work harder together for our country Kenya” (quoted in Ogot B. A. and Ochieng W. 1995). After this speech, harambee is used to denote collective effort, community self-reliance, cooperative enterprises and all forms of collective self-reliance. The role of harambee was conceived to meet the challenge of nation building and the need for the people to pool their resources together. The philosophy was therefore nationalized and became a synonym for fundraising. Kenyatta made it the official national motto and it is imprinted on the Kenyan Coat of Arms.

Principles of *Harambee*

Harambee has several forms. It is much more than just fundraising: it also involves mobilization of resources such as materials and labor either physical or in kind. According to Akong’a 1989, harambee is based on four major principles:

Bottom up development strategy. The community members at grassroots level participate actively in the planning and implementation of the local development projects.

Participation guided by the principles of collective good rather than individual gain. The outcomes of the process must be beneficial to the public at large rather than an individual. However, it should be noted that in cases of paying for medical bills or scholarships, the benefits accrue directly to an individual.

Choice and selection of projects based on the identification of the most relevant needs of the majority.

Minorities and policy makers therefore and in principle cannot dictate the type of project to be undertaken. The priorities of the community therefore guide the selection of projects.

The project implementation should maximize the utilization of local resources such as labor, funds and materials which would otherwise have remained unemployed, underemployed or if coming from outside would have been expensive.

The harambee projects are mainly locally initiated and implemented. Contributions come from the locals with the support of other stakeholders. The richer members of the community use to make larger contribution. This provides an avenue for redistribution of resources. In a way, harambee has been seen to connect communities and tribes. Members of other communities are invited to local harambee events. When other communities organize harambee events, they invite back their partners from other communities as a pattern of reciprocity which enhances social cohesion.

Harambee projects may target self-help activities geared towards the construction of public utilities which cannot easily be provided for by the government while others are aimed at alleviating situations of poverty and work overload. Individual harambee for example pre-wedding fundraisers, have been witnessed in the recent past. Contributions of harambee to Socio-Economic Development.

The harambee movement has played a significant role in socio-economic development in Kenya. It has and continues to be, albeit recent criticism and changes in policies, responsible for substantial developments in the provision of basic needs and social service facilities in both rural and urban areas.

The harambee concept embodies the ideas of assistance, joint effort, mutual self responsibility and community self-reliance. As such, it has been responsible for substantial developments in the provision of basic needs and social service facilities. It has brought about major social changes in the country. By 1990, harambee had been responsible for the building of over 700 schools, 40 health Centres, 60 dispensaries, 260 nursery centres, 42 bridges, 5000 kms of rural access roads among others (Bailey 1993 p.169). This statistic is however not up to date. harambee events increased in the 1990s and early 2000s. harambee efforts therefore have been providing productive infrastructure with potential significance for employment creation and increased incomes (Bailey, 1989). The success of harambee in Kenya is attributed to the sharp awareness by Kenyans of the benefits to be produced. The government thus encouraged harambee in recognition of its cultural dimension in development process (Bliss, 1988). This has encouraged citizens to participate and contribute generously.

The numbers and frequency of harambee has increased steadily in aggregate terms. Some projects involve huge sums of money, which the government could not have managed to invest in a specific area. As an example, during the period 1967 to 1987, contributions for self-help projects in the country amounted to K£ 294,381,870 (Bailey, 1989).

According to a Transparency Kenya Analysis of harambee

funds published in 2002⁵, a total of 1.53 Billion Kenya Shillings (K.Sh) was raised between 2000 and 2002 alone. During the period a total of one thousand, 1,314 harambees were held countrywide. These figures can be translated into an average of Kshs.1.17 Million per harambee. There was however a discrepancy with respect to the distribution of the harambees across the Provinces with the richer areas having the highest collection of resources distribution and the lowest, with effects on the economic and social development accordingly. In our view, the trend should have been the opposite with an implementation of the standard of life both economically and socially at the level of the poorest area. The government should have deliberately encouraged and where possible initiate harambee projects in the poorest areas in order to have equitable distribution. If this trend consolidates, the well endowed provinces will develop increasingly at the expense of poorer ones.

The TI-Kenya analysis further showed that 58% of harambees were related to education. They included collections for schools, and rural polytechnics; fundraisings for school fees for individuals and bursary funds; library stocking and overseas studies. Religious projects came in second, accounting for 16% of all harambees. Important projects such as Health, Water and Electricity (Infrastructure) got minimal attention, accounting for a joint total of 9%. It is important to note also that many harambee events did not generate any reporting due to their location, purpose and scale. The above statistic only give a general trend since the analysis was based on daily newspaper reports. In any cases media coverage may be biased and mostly incomplete due to their coverage of important events only.

⁵ Transparency International, Kenya harambee Analysis January 2000 to September 2002 available at: <http://www.tikenya.org/documents/Adili50.pdf>

The report also indicated that the top contributors to harambee drives were key government officials. This raises questions of transparency and accountability of public service as well as issues of corruption. Quite surprisingly, some contributors gave more than their income⁶. Chieni (1998) outlines some key contributions that harambee has made to Kenya's socio-economic development on a sectoral basis. The education sector is probably the most important beneficiary from the harambee movement from the era of independent schools to the modern times including higher education. The most striking feature of harambee has been the growth of harambee schools. It played a key role in the provision of nursery, primary and very importantly secondary education to pupils who could not have been admitted to government schools due to unavailability of adequate admission spaces.

To date there are about 600 harambee schools. In fact, many of the schools supported by the government were started on harambee basis. In a study carried out by Mbithi and Rasmusson in 1977, respondents perceived the benefits of harambee in the education sector as freeing parents from the stress of seeking for education for their children to engage in other more productive work (Kilemi, 1999). Literacy levels improved significantly due to accessibility and proximity to educational facilities. It is worth mentioning here also that harambees were organized for bursary schemes for children from poor backgrounds to enable them pay their school, college or university fees.

The second success story of harambee is provision of health care. Communities have been reported to mobilize their resources for the establishment of health care facilities and on completion invite the government to operate

⁶ See 3 above

them by allocating recurrent budgets and staff.

harambee has been attributed to establishment of most rural health centres and maternity clinics. The health services became accessible to more Kenyans within shorter distances than before, thus saving transport costs as well as quicker access to health care during emergencies. Since independence to date harambees have been an important source of funding for patients requiring specialized treatments which are expensive and or unavailable in the country. Whenever there is an epidemic disease as well as natural disasters, quick mobilization of funds and other resources are undertaken to remedy the situation.

In addition, harambee has been used to get health equipment and facilities such as ambulances for community dispensaries. The health centers on the other hand have helped in the generation employment opportunities for the locals besides attracting utilities such as electricity and water supplies, which could otherwise not have been easily provided in the area.

Water and rural electrification projects are some other beneficiaries of the harambee system. Domestic water projects like construction of water tanks; drilling of rural wells; construction of water basins in dry lands; small-scale irrigation works; construction of small water reservoirs; pipe work; and the maintenance of the water sources are some examples of water projects undertaken through harambee. In most cases the government and NGOs provides technical assistance Water and electricity projects generate spin-off effects. Schools, cattle dips, primary schools have developed around the projects. The rural electrification projects have been co-financed with on a cost-sharing basis with a government contribution-community contribution at a ratio of 50:50.

The effects of the water projects include time saving to engage in productive work, improved health status

arising from access to clean water as well as improved livestock and agricultural output in the case of irrigation projects. Electricity supply generates employment opportunities in rural areas besides improved lifestyles.

Women groups have traditionally used harambee in various forms to pool resources together towards community and individual projects. harambees are seen as approaches to pool resources towards the promotion of community development and as a means of involving communities in their own development. The harambee movement has significantly contributed in the improvement of the welfare of various groups in society. Besides women groups, youth groups and groups of disabled people have been major beneficiaries. Fund-raising drives have been organized for the above groups to enable them undertake their projects which are mainly business enterprises.

This has changed the lives of many vulnerable groups of people through improved incomes and employment as well as opportunities to associate as people with similar interests. Some business enterprises have been established which provide services or products that are not easily accessible in a specific area.

Through harambee, livestock dipping tanks have been established in many parts of the country. This has helped in the control of tick borne diseases. Local infrastructure such as roads, paths and other public facilities have been build and maintained, thanks to the harambee movement. Locals come together to construct and repair roads that the government or the local authority either have neglected or lack the funds to maintain or construct (Chieni, 1998).

In general, the harambee movement has helped in hastening rural development, relief suffering and in the reduction of poverty. harambee efforts therefore have

provided productive and supporting infrastructure with potential significance for employment creation and increased incomes.

Chieni (1998) argues that if fund raising is the overwhelming portion and labor contribution minimal in a project, then it is amenable to manipulation and to the stimulation of a significant employment impact through the government's direct or indirect influences. Where harambee is a case primarily of labor contribution however no "new" employment is created through it and no incomes are directly being made.

Criticism

Despite its success, harambee has faced various tribulations arising from its misuse and abuse due to its wide-spread use and amorphous nature. Cases of unstaffed and non-operating social-service facilities established through harambee have been reported. According to Lamb, 1914 communities don't realize that schools and dispensaries and different from other projects. Issues of community proliferation and fragmentation due to competing sectarian and political initiatives have been noted by Chieni, 1998. For example, with two candidates competing in politics, the future of the projects started by losing candidates is in jeopardy. She states that harambee has been seen as a gap filler. It is supposed to take the slack left by inadequate resources allocation from government. It is seen as playing only a supplementary role by the government planners.

Other problems are the pattern of collection of funds. In some cases, people are forced to participate through salary deductions and group pressures. In our view, it has "mesmerized" from a genuine community self help and development strategy into an avenue for corruption and misappropriation of public funds.

Government officials have misappropriated public funds with the knowledge that harambee will be used to fill the gap. Issues of corruption, misuse as well as accountability and transparency of funds collection and especially expenditure have dogged the harambee.⁷

From the TI-Kenya analysis, questions have arisen on the source of the funds contributed in harambees by politicians and civil servants, especially if one can notice that, as we said, they are much higher and consistent when compared to official incomes and secondly that, during election years, harambee activity and amounts of distribution are much higher and consistent than in the previous period. These factors are vehicles to politicization of harambee and eventually also corruption. To solve the problem of politicized harambee, in 2004 Kenya's Parliament enacted the Constituency Development Fund Bill, which amounts to Kshs.20 Million per constituency; this was done to discourage public servants and politicians from attending or organizing harambees and soliciting for funds from the public. Whether this strategy to contrast corruption, based on legislation, will be effective or not it is matter of debate and concern at present: the relevant fact is that in many cases harambee is perceived from some politicians as "a business"⁸.

A research conducted by Transparency International-Kenya⁹ has revealed that between October and December 2002, what would be seen as the campaign period prior to the general election, harambees escalated. The research report entitled "Campaign harambees" was a

7 Harambee: The Spirit of Giving or Reaping? An Interview With Eric Makokha, Chief Executive Officer, Shelter Forum

8 Osendo Omoro and Wambui Gachucha. "Harambee: Patronage Politics And Disregard For Law". Published in the Adili Journal, Issue 50 of December 2003

9 Campaign Funds: Buying Votes or Building the Nation? Published in the Adili Journal, Issue 50 of December 2003

sign of outright voter bribery schemes and compounds politicization of harambees¹⁰. Corrupt individuals have also been reported to use harambees to legitimize themselves to the public. By making contributions, these people hope to change the perception of the public about their role and activity and support their search for legitimizing their image as good and generous people. Bribing voters is not only a subversion of democracy, but it provides powerful motive for corruption, and undermines public ethics. This behavior could be interpreted with some emphasis as an African version of the old Roman Empire, “panem et circensem”.

Arising from the tribulations of harambee there have been complaints and requests to reform and a generate a more transparent system by testifying and make more visible the good example of harambee from the one hand stigmatize publicly the bad procedures, on the other. It is the only way of demonstrating in the public arena how successful harambees have been and can be¹¹. The Public Collections Act (CAP.106) clearly stipulates the modalities of public collections. The Public Officer Ethics Act, enacted by the Parliament is based on a main constraint: the requirement for public officers to declare their wealth annually: it prohibits a public officer from using his office or place of work as a venue for soliciting for harambee funds and from exerting any pressure on others to make contributions. The Act also prohibits public officers including politicians from acting as chief guests at harambee functions. Unfortunately, it is indeed shocking that the law has been ignored by politicians who try to dress up other agendas, by using, as an example, philanthropy. Another important criticism of harambee is its vulnerability to leave collection of funds to unscrupulous and

10 Wolf Tom. Paying the Public or Caring for Constituents?

11 Editorial, Daily Nation Newspaper, June 23rd 2001

crafty leaders. Some leaders for example have been reported to trick women groups and poor people, by taking the role of custodians of the collected funds and then becoming the “administrators” of those funds. Coerced giving has also been reported, mostly by administrators. Recent research also report undue pressure including forcefully taking away livestock¹². Due to the absence of a mechanism for accountability, benefactors do not make any effort to make their giving activity more accountable in relation with their stated purposes. As a result, there is no formal system to stigmatize and sanction collectors and administrators of funds who raise money for fictitious or fraudulent harambees.

Conclusion

Harambees are a source of socializing, raising capital and a means of informal and horizontal philanthropy. Following its tribulations in the last decades, a movement to reactivate the historical and social roots of this practice and take it back to its original aims and patterns is rapidly developing. It grounds on research and participation and also aims to attract international attention both of scholars and practitioners. It will also be important to use it innovatively to solve new and emerging social problems in society today. The most important is to avoid that this practice which is genuinely a “bottom-up” process becomes a “top-down” model, producing the gradual erosion of community self-determination and ownership and loosing the accountability which was an internal outcome of the traditional practice. Despite this criticism, and thanks to the strengthening of new pattern of horizontal philanthropy which engages communities and excludes politicians and public officers, by developing new models

¹² Harambee: The Spirit of Giving or Reaping? An Interview With Eric Makokha, Chief Executive Officer, Shelter Forum

of leadership “from inside” the communities, harambee is still an important Kenyan institution and an integral part of the nation’s history, development efforts, and associational life.

REFERENCES

- Akong’a J. (1988). “Culture in Development” in Salim Ahmed Idha (ed) Kenya: An official Handbook. Nairobi: Ministry of Information and Broadcasting.
- B. A. Ogot, W. R. Ochieng (1995). Decolonization & Independence in Kenya, 1940-93. Ohio State University Press
- Bailey J. (1993). Kenya: The National Epic. Nairobi: Kenway Publications.
- Bliss F. “The Cultural Dimension in West German Development Policy and the contribution of Ethnology” *Current Anthropology*, Vol. 29 No.1 Feb. 1988, pp 101, 121.
- Chieni S. (1998). The harambee Movement in Kenya. The Role Played by Kenyans and the Government in the Provision of Education and Other Social Services. Published at <http://boleswa97.tripod.com/chieni.htm>
- Editorial, Daily Nation Newspaper, June 23rd 2001
- Gachucha W. and Osendo O. “Harambee: Patronage Politics and Disregard for Law”. Published in the *Adili Journal*, Issue 50 of December 2003. Available at: <http://www.tikenya.org/documents/Adili50.pdf>
- Geist J. (1984). Harambee Resource Mobilisation and Basic Needs. Kenya Rural Planning Project. Nairobi: Ministry of Finance and Planning.
- Government of Kenya, Kenya at a Glance (1988). An Official Handbook, 25th Independence Anniversary (1963-1988) Nairobi: Ministry of Information and Broadcasting.
- Government of Kenya (1979). Kenya Development Plan 1979-1983, Nairobi: Government Printer.
- Hindu Press International, July 5th 2003 available at: <http://www.hinduismtoday.com/hpi/2003/7/5.shtml#4>
- Kilemi M. 1999. Kenya’s harambee Secondary School Movement: A contradiction of Policy. Longman Publishers, Nairobi (1999, p.350)
- Kintzer F. 1988. Harambee Institutes of Science and Technology in the Republic of Kenya: Report of a Study, 1986-1987. Council for International Exchange of Scholars, New York
- Lamb G. (1974). Peasant Politics: Conflict and Development in Muranga. London: Division Publishing Ltd.

- Mbithi, P.M., and Rasmusson (1977). *Self-Help in Kenya: The case of harambee*. Uppsala: The Scandinavian Institute of African Studies.
- Ng'ethe J.N. (1979). *Harambee and Development Participation in Kenya: The problems of Peasants and Elites' Interaction with particular Reference to harambee Projects in Kiambu District.* Ph.D. Thesis, Carleton University, Ottawa.
- Owino O. (1986). *harambee: The origin and Use*, Nairobi: Academic Publishers.
- Rasna W. "Kenya: What's in a Name? Goddesses Have Always Been Worshipped." *The Nation Newspaper*, May 5, 2008 available at: <http://www.hinduismtoday.com/hpi/2003/7/5.shtml#4>
- Transparency International, Kenya. *Harambee Analysis January 2000 to September 2002*, Adili Journal Issue 47 of April 2003. Available at: <http://www.tikenya.org/documents/Adili50.pdf>
- Transparency International, Kenya. "Harambee: The Spirit of Giving or Reaping?" An Interview with Eric Makokha, Chief Executive Officer, Shelter Forum. *Adili Journal Issue 47 of April 2003*. Available at: <http://www.tikenya.org/documents/Adili50.pdf>
- Transparency International, Kenya "Campaign Funds: Buying Votes or Building the Nation?" Published in the *Adili Journal*, Issue 50 of December 2003
- Transparency International, Kenya. "Harambee: The Spirit of Giving or Reaping?" An Interview With Eric Makokha, Chief Executive Officer, Shelter Forum. Available at: <http://www.tikenya.org/documents/Adili50.pdf>.
- Wolf T. "Paying the Public or Caring for Constituents?" A Conference for the Transparency International

Websites

- http://www.marsgroupkenya.org/Reports/LawsandConventions/Kenya_PublicOfficer_Ethics_Act_2003.pdf
- http://www.ascleiden.nl/Library/AnnualDevelopmentPlans/adp_kenya.aspx

Hospice

Un movimento rivoluzionario per la cura della persona

Queste pagine sono dedicate alla piccola Helen, una bimba bellissima e molto intelligente che abbiamo incontrato a Johannesburg, grazie a Barbara Campbell-Kerr, ispiratrice ed animatrice dell'Associazione degli Hospice Sudafricani. Un'altra bambina con lo stesso nome e la stessa breve esistenza è stata l'ispiratrice del primo hospice per bambini, creato in Inghilterra. Due bambine appartenenti a culture e universi tanto lontani, ma accomunate da un'unica luce, la grande luce che i bambini hanno e sanno trasmettere anche nella sofferenza. Con l'auspicio, ormai in fase di piena realizzazione, che, anche in Italia, nel ricordo delle due piccole Helen e di tanti bambini che, come loro, hanno diffuso questa luce nelle loro brevi e grandiose esistenze, gli hospice dedicati ai bambini divengono una realtà diffusa.

A human being is a part of the whole, called by us Universe, a part limited in time and space. He experiences himself, his thoughts and feelings as something separated from the rest a kind of optical delusion of his consciousness. This delusion is a kind of prison, restricting us to our personal desires and to affection for a few persons nearest to us. Our task must be to free from this prison by widening our circle of compassion to embrace all living creatures and the whole nature in its beauty.

Albert Einstein

Aber dies: den Tod, den ganzen Tod, noch vor dem Leben so sanft zu enthalten und nicht bos zu sein, ist unbeschreiblich. To contain death, the whole of death, even before life has begun, to hold it all so gently within oneself, and not be angry: that is indescribable.

Rainer Maria Rilke

Le radici di un'organizzazione generatrice di innovazione sociale

L'hospice è una struttura di ricovero nata negli anni sessanta in Gran Bretagna. Progressivamente diffusasi in tutti i paesi anglosassoni, è oggi una realtà e un modello istituzionale in espansione in tutto il mondo. Anche se in numerose realtà l'hospice è una struttura autonoma, esso, in genere, è inserito in un ospedale e costituisce, in pratica, l'ambito di degenza di un'unità di cure palliative. La definizione fornita dal WHO, World Health Organization, ne evidenzia sinteticamente i caratteri fondamentali: le cure palliative alleviano la sofferenza e il dolore; affermano la vita e considerano la morte parte di un processo normale che non deve essere né accelerato, né posticipato con inutili forme di intervento terapeutico. Le cure volte ad alleviare il dolore del paziente in fase terminale integrano gli aspetti spirituali e psicologici a quelli terapeutici, offrono un sistema di supporto che aiuta il malato ad essere attivo fino alla fine del suo percorso terreno; adottano un approccio multi-disciplinare, al fine di rispondere adeguatamente ai bisogni del paziente e delle persone a lui care; migliorano la qualità della vita del malato con possibili ricadute positive sul decorso della malattia; possono essere somministrate fin dai primi sintomi, anche contemporaneamente alla chemioterapia e alla radioterapia. L'International Observatory on End of Life Care dell'Università di Lancaster, in Gran Bretagna, ritiene che approssimativamente 33 milioni di individui potrebbero trarre beneficio dalla disponibilità di una rete di istituzioni il cui obiettivo prioritario è il prendersi cura dei malati in fase terminale, basata sulle cure palliative, in senso ampio, dedicata, cioè, ai pazienti affetti da malattie oncologiche ma non soltan-

to da questo tipo di patologia. Secondo una stima molto cauta che tiene conto anche dei familiari e delle relazioni affettive del malato, questo tipo di istituzione offrirebbe conforto a circa 300 milioni di esseri umani. Secondo l'Observatory, oggi disponiamo di dati relativi alla presenza degli hospice che ci permettono di considerare quattro categorie di sviluppo delle cure palliative nel mondo: aree che dispongono di una consolidata rete di sistemi operativi; paesi in cui sono state avviate le prime sperimentazioni; realtà che dimostrano interesse a valutarne l'applicazione; nazioni nelle quali non vi è alcun dibattito in corso. Anche nei paesi nei quali la presenza degli hospice è capillare, non è spesso adeguatamente diffusa la conoscenza della finalità di queste istituzioni. L'hospice non è semplicemente un luogo, ma un'idea, una particolare forma di approccio al prendersi cura delle persone che implica diverse dimensioni, non solo terapeutiche ma anche religiose, psicologiche, antropologiche. L'hospice non è un sistema di cure, ma una "matrice" che offre al malato terminale e alle persone a lui care assistenza medica, spirituale e psicologica. È opportuno sottolineare che l'hospice non è un reparto ospedaliero, anche se dell'ospedale può applicare le più avanzate tecnologie o competenze, ma una struttura la cui filosofia assistenziale, le cui strutture architettoniche e il sistema organizzativo sono sinergicamente finalizzati al miglioramento della qualità della vita. La dimensione del prendersi cura segue nell'hospice un percorso individualizzante, il cui principio è l'attentio che è il principio empatico del "sentire dentro l'altro". Una notevole importanza è data alla privacy: sono disponibili spazi privati e comuni dove i familiari possono restare col malato senza limiti di orario e cucinare i cibi preferiti, dove hanno accesso i bambini e persino gli animali, dove le camere dei pazienti possono essere personalizzate. È

frequente vedere, negli hospicci, malati che prendono il tè in soggiorno, davanti a un camino acceso, magari con qualcuno che suona o ascolta la musica di un pianoforte. In altre realtà, come ho potuto osservare direttamente durante un periodo di studio in Sudafrica, i familiari dei pazienti, che non vengono ricoverati ma usufruiscono delle cure palliative nel day hospital, restano con loro nel corso della giornata; i malati svolgono lavori manuali o attività ricreative, incontrano parenti e membri della famiglia. L'hospice diviene così un luogo di socializzazione, d'incontro, di condivisione, rappresenta anche un luogo protetto per chi è particolarmente disagiato e non vuole staccarsi dai propri cari, come accade per i tradizionali ricoveri ospedalieri. Inoltre, nel caso di aree particolarmente povere ed esposte alla drammatica diffusione dell'HIV, come il quartiere di Soweto a Johannesburg, l'hospice è un luogo in cui la socializzazione può essere vettore di educazione e di prevenzione, senza forzature e senza obblighi, attraverso un percorso di attenzione, di ascolto e di diffusione che coinvolge i malati e chi è loro vicino, nella quotidianità della sofferenza ma anche della speranza. Grazie ai movimenti di sensibilizzazione e di pressione per un'adeguata azione legislativa, sorti in molti paesi del mondo; a partire dalla metà degli anni settanta, e ancora oggi dotati di un dinamismo che non conosce confini, l'hospice è, in molti paesi, certo non in tutti, parte dell'assistenza sanitaria pubblica e costituisce un nuovo modo di intendere la degenza, recuperando ed adattando alla cultura contemporanea un'antica tradizione di socialità, di relazioni affettive e comunitarie che sembrava ormai perduta. Cenni storici La prima iniziativa riconosciuta risale all'epoca dell'imperatore Giuliano l'Apostata, nel V secolo d.C, quando una matrona della gens Fabia, seguace di San Girolamo, fondò un ostello per i viandanti, i malati e i morenti a Roma. Nel mondo

romano l'avvicinarsi del momento della morte è un momento che coinvolge il gruppo sociale di cui il morente fa parte. Le figure femminili, come mostra l'iconografia del tempo, sono una costante dello scenario. Non è dunque sorprendente che l'iniziativa di creare il primo hospice di cui siamo a conoscenza nell'età antica venga da una donna. Nel Medioevo queste istituzioni divennero molto diffuse. In epoca moderna, si deve a una suora irlandese, Mary Aikenhead, la fondazione nel 1846 dell'Our Lady's Hospice di Dublino. espressamente dedicato al ricovero dei malati gravi e sofferenti. In Francia, nella stessa epoca, Madame Barniff fondò l'associazione "Donne del Calvario" ed aprì case per l'accoglienza dei poveri e dei moribondi a Marsiglia, a Rouen, a St. Etienne e a Parigi¹³ (da queste iniziative è nato il più grande e moderno ospedale per malati terminali di cancro del mondo, il Calvary Hospital di New York, fondato nel 1899). Sul finire dell'Ottocento, tramite una sottoscrizione promossa dal Times, fu aperto a Londra l'Hostel of God, un ospedale per malati terminali, seguito dal St. Luke's Hospice, a Bayswater, e, nel 1902, dal St. Joseph Hospice. Da allora, in Gran Bretagna, gli hospice si sono sviluppati, crescendo sia in termini numerici, sia per la qualità dei servizi prestati, soprattutto grazie all'opera di Dame Cicely Saunders, con la fondazione a Sydcham, un sobborgo di Londra del St. Christopher Hospice, il capostipite degli hospice moderni. Il St Christopher Hospice è stato decisivo per lo sviluppo non solo quantitativo ma soprattutto scientifico della disciplina, conosciuta come Medicina Palliativa. Si può affermare che in questa struttura si sia aggregata la comunità scientifica e professionale che ha creato le basi scientifiche e gli strumenti di disseminazione di questo approccio terapeutico che si è rapidamente diffuso su

¹³ M. Castra, *Bien Mourir. Sociologie des soins palliatifs*, Paris: PUF, 2005, p.49

scala planetaria, specie nel Nord America dove il Connecticut Hospice iniziò a fornire assistenza domiciliare e un'iniziativa simile, collegata al St. Luke's Hospital fu attivata a New York. In Canada, al Royal Victoria Hospital di Montreal, un chirurgo, Balford Mount, aprì il primo hospice intra-ospedaliero, il Palliative Care Service (che fu primo servizio ad adottare il termine cure palliative). Per capire il corretto significato di questo termine bisogna ritornare alla sua radice etimologica: dal latino palliare "coprire con il pallio, con il mantello". In questo significato le cure palliative indicano tutte quelle cure destinate a lenire le sofferenze della persona morente, avvolgendola in un caldo mantello (pallium) che contiene in un unico percorso dolcezza, assistenza medica, comprensione o conforto.

Il contesto globale

Oggi, programmi di cure palliative sono presenti in oltre 50 paesi. Negli USA esistono oltre 3500 centri per le cure palliative e circa 2000 fanno parte del sistema sanitario pubblico americano, con alterne vicende nelle forme di gestione, in relazione ai modelli evolutivi del rapporto pubblico/privato. Negli Stati Uniti, dove è consentito al paziente, che abbia un'aspettativa di vita non superiore a sei mesi, di entrare a far parte di un programma assistenziale di cure palliative, molti hospice sono gestiti da un trust, alla stregua delle fondazioni private, vale a dire che sono collegati alla attività delle Community Foundations. In Gran Bretagna, ci sono più di 600 hospice di tipo moderno che offrono un sistema integrato tra cure palliative "residenziali" e "assistenza domiciliare". La Nuova Zelanda dispone di una rete capillare di servizi domiciliari e di hospice. Regno Unito e Australia evidenziano una maggiore apertura culturale, rispetto al terna, disponendo da lungo tempo di cattedre universitarie in cure palliative.

In Canada sono stati attivati oltre 350 programmi hospice; in Asia, Corea, Giappone, Hong Kong, Singapore e, recentemente, in India, si stanno sviluppando iniziative in questo senso. In Africa, gli hospice sono attivi in Zimbabwe, Swaziland, Sudafrica, con una rete associativa particolarmente estesa, o in Somalia. Nuovi e importanti progetti sono segnalati in tutta l'America Latina, dal Messico all'Uruguay, dalla Colombia all'Argentina. Nell'Europa continentale, pur in presenza di una diffusa rete di hospice, solo la Catalogna si è dotata di un sistema pubblico capillare di cure palliative. Si tratta di un caso di studio interessante in quanto ha dimostrato la possibile pianificazione e implementazione di un articolato sistema di cure palliative e sottolineato la possibilità di estendere questa metodologia anche in ambito geriatrico e ai malati cronici. Negli Stati Uniti, e in larga misura anche in Inghilterra, la creazione di hospice è stata facilitata, come si è accennato, dalla presenza di un vasto tessuto di Community Foundations. Le Community Foundations, come dimostrano alcuni dei casi di studio presentati in questo volume, governate da un board rappresentativo della comunità di riferimento, hanno spesso contribuito ad avviare le attività vitali per la completa realizzazione dello finalità di questa istituzione che, come evidenziato, non riguardano solo le cure mediche in senso stretto (cure palliative), ma la creazione di reti di supporto di solidarietà sociale, emotiva, spirituale e affettiva. Le Community hanno favorito la creazione di sinergie tra mondo delle fondazioni e del volontariato.

Gli hospice in Italia. Alcuni aspetti storici ed evolutivi

Il compianto professor Vittorio Ventafredda e il professor Giovanni Zaninetta, della Domus Salutis di Brescia, possono essere considerati tra i pionieri dell'introduzione delle cure palliative in Italia. A Bologna, l'idea originale

di creare un hospice residenziale fu elaborata e supportata dal professor Cesare Maltoni. Va detto che negli anni settanta, all'interno dell'Istituto Nazionale di Ricerca su cancro di Milano, furono prese in considerazione possibili applicazioni delle cure palliative, ma fu soltanto nell'ambito di una conferenza tenutasi a Bologna il 17 marzo 1980, che aveva come oggetto le cure da somministrare nel dolore connesso al cancro avanzatissimo, a cui parteciparono, tra gli altri, il professor Vittorio Ventafridda e il professor Franco Pannuti

¹⁴ che gli esperti cominciarono ad affrontare tematiche legate alla somministrazione di morfina. I primi hospice residenziali italiani furono creati alla fine degli anni ottanta e, da oltre trenta anni, il nostro paese dispone di una rete capillare e diffusa di queste istituzioni.

In Italia due sono stati gli aspetti principali che nel recente passato hanno rallentato la diffusione di una tale filosofia di intervento: economici e culturali. Alcuni oppiacei non sono commercializzati poiché produrli non è ritenuto economicamente conveniente da alcune case farmaceutiche rispetto alle tariffe secondo le quali otterrebbero i rimborsi dallo Stato. Fino a tempi recenti, cioè prima della approvazione dei provvedimenti di legge sulla terapia del dolore, sono mancate le risorse economiche stanziare in modo specifico per il trattamento del dolore e le cure palliative. Per ciò che riguarda l'assistenza domiciliare la scarsa chiarezza, in relazione alle tariffe applicate, preoccupa le direzioni sanitarie che, correttamente attente alla gestione del

¹⁴ Alla fine degli anni ottanta a Bologna, è stato avviato un progetto di cure per i malati terminali a domicilio. Nel 1998 è stato avviato un primo monitoraggio di tale progetto che è sostenuto dall'Associazione Nazionale per lo Studio e la Cura dei Tumori Solidi. Si v. F. Pannuti e S. Tannenberger, *The Bologna Eubiosia project: hospital-at-home in advanced cancer patients*, «Journal of Palliative Care», 8 (2), Summer. 1992. pp. 11-17.

bilancio, hanno a lungo esitato a investire nel campo delle cure palliative. Il secondo rilevante ostacolo è stato rappresentato da un approccio culturale verso la piena condivisione del diritto di non soffrire da parte del paziente per molti aspetti ancora carente. Le caratteristiche di molti antalgici non risultano essere del tutto note sia agli specialisti sia ai medici di famiglia, i quali temono gli effetti collaterali degli oppiacei a cui attribuiscono la responsabilità di poter accorciare la vita del paziente. Inoltre, essi hanno poca dimestichezza con le procedure richieste per la prescrizione di tali farmaci. Una specifica attenzione dovrebbe pertanto essere dedicata a un modello educativo e a una strategia formativa specificamente mirata alla diffusione di conoscenze ancora poco condivise. Per queste ragioni, la comparazione con le esperienze internazionali diviene cruciale, così come l'analisi accurata dei programmi e delle iniziative attivate dalle Regioni, dalle università e dagli hospice stessi. Negli ultimi anni l'enorme espansione a livello internazionale di queste istituzioni ha permesso di sviluppare la piena consapevolezza delle loro differenziazioni e forme di isomorfismo non solo negli assetti organizzativi e istituzionali ma anche degli aspetti antropologici e culturali, dei valori tangibili e intangibili che sottendono questo percorso evolutivo. Gli aspetti antropologici e culturali rivestono un ruolo fondamentale per la cultura organizzativa degli hospice. In particolare per quanto riguarda gli aspetti di fertilizzazione incrociata tra discipline e apporti conoscitivi, nel processo volto a configurare un nuovo concetto di assistenza. Ogni singolo ospite dell'hospice è degno non solo del più elevato rispetto, per la sua unicità intessuta di storie e relazioni squisitamente personali, ma anche per i valori umani e collettivi di cui è partecipe e interprete, per il suo modo di rapportarsi alla fede religiosa, per il suo approccio emotivo,

culturale, antropologico nei confronti della sofferenza e della morte. Il consapevole rispetto di questi aspetti della vita individuale e dell'appartenenza antropologica dell'individuo comporta l'organizzazione di servizi capaci di garantire la migliore assistenza disponibile, ma anche la salvaguardia delle individualità in quanto risorsa olistica per la società. Questo approccio si basa sia sulle esperienze di studio e analisi dei diversi modelli di hospice, maturate all'interno del Master, sia sui risultati emersi dalla ricerca scaturita dalla comparazione dei modelli di interazione tra le religioni e la società civile nell'ambito delle pratiche filantropiche e delle diverse visioni culturali. Lo scopo è quello di diffonderne la conoscenza a tutti i livelli, includendo non soltanto gli addetti ai lavori, ma anche gli scienziati provenienti dalle aree medico-sanitarie e dalle aree umanistiche e delle scienze sociali, gli opinion makers, i responsabili delle fondazioni e delle imprese, affinché divenga comune patrimonio la consapevolezza del ruolo che gli hospice possono svolgere a favore della costruzione di valori universalistici di rispetto e di tolleranza in un contesto altamente differenziato sotto il profilo culturale, sociale e religioso. Non vi sono dubbi sul fatto che l'attività degli hospice è strettamente collegata al sistema sanitario nel suo complesso, ma qualsiasi attività legata alla qualità di vita dei pazienti terminali deve essere sensibile alle istanze culturali e antropologiche in quanto la comprensione del valore intrecciato (sanitario, sociale, culturale e antropologico) delle cure palliative è connessa a ciò che esse intendono superare: una visione parziale e, talvolta, puramente bio-medica della medicina, verso un approccio che potremmo definire, seguendo la lezione del compianto professor Vittorio Bonomini, di "medicina sostenibile". L'automatica applicazione dei modelli scaturiti dall'esperienza occidentale ai paesi in via di

sviluppo non soltanto non è realistica ma rischia, conseguentemente, di non considerare adeguatamente i cambiamenti che in virtù dei fenomeni migratori sono intervenuti all'interno delle stesse società del mondo occidentale. Ne è un esempio illuminante l'esperienza che si sta delineando in Italia negli ultimi anni. La maggior parte delle culture non occidentali considera la malattia attraverso categorie concettuali e approcci antropologici molto diversi da quello della medicina occidentale: per chi proviene da culture diverse, la stretta osservanza religiosa e il supporto delle comunità di riferimento possono essere determinanti nell'approccio alle problematiche relative alle ultime fasi dell'esistenza. Qualsiasi proposta finalizzata all'estensione della rete degli hospice dovrebbe considerare queste istanze in quanto le culture, responsabili della nostra visione del mondo, hanno ricadute molto profonde e la rappresentazione della malattia ne riflette le implicazioni. La diversa provenienza, il diverso radicamento antropologico e culturale può riflettersi in una non condivisione della natura e significato della malattia e della morte. Un progetto centrato sulla multi culturalità dovrebbe sviluppare percorsi di integrazione, avviando un processo di fertilizzazione incrociata che favorisca il rafforzamento dei valori intangibili prodotti dalle best practices. I valori intangibili sono destinati ad assumere un ruolo sempre più rilevante con l'espandersi della globalizzazione, in quanto contribuiscono ad affermare uno scambio relazionale di lungo periodo, di conoscenza condivisa il cui effetto si traduce anche nello sviluppo dei benefici derivanti dagli investimenti tangibili a favore del capitale fisico e umano. Il potenziamento delle risorse umane, attraverso il miglioramento delle competenze dello staff all'interno degli hospice, così come il ruolo delle comunità locali e istituzionali, associazioni di cittadini, fonda-

zioni ed imprese, nella costruzione di reti e di modelli innovativi, potrebbe trasformare gli hospice del futuro in “matrici” per lo sviluppo di forme di imprenditorialità socialmente responsabile, connesse all’ambito sanitario e orientate ai valori della “medicina sostenibile”. L’innovazione prodotta all’interno di un processo di adattamento continuativo alle mutevoli condizioni ambientali, può essere replicata e applicata anche in altri ambiti comunitari, trasformandosi in policy in grado di generare percorsi evolutivi ad elevato potenziale di sostenibilità. Per queste ragioni l’imprenditorialità civica deve essere oggetto di attenta riflessione, comprensione e apprendimento delle esperienze da essa maturato al fine di propagarne gli effetti attraverso il potenziamento dei suoi orientamenti progettuali e operativi. L’innovazione prodotta dalla ricerca scientifica può emergere dall’analisi attenta e sistematica dei dibattiti internazionali sulla tassonomia delle cure palliative e includere una riflessione operativamente orientata non soltanto a patologie oncologiche e di HIV, ma anche ad altri tipi di patologia inclusi i sempre più diffusi effetti pan-demiologici, derivanti dall’associazione di diversi tipi di patologie gravi, quali, ad esempio, l’associazione tubercolosi e HIV. Tale approccio non può prescindere da un’attenta analisi delle ricadute dei modelli organizzativi di matrice anglosassone, in quanto modelli tendenti a creare una sorta di isomorfismo istituzionale a livello internazionale. L’International Observatory on End of Life Care dell’Università di Lancaster ha maturato un importante approccio alla realtà internazionale degli hospice, basandosi sull’analisi documentate e su un’ampia casistica a livello internazionale. Il focus sulle prospettive etnografiche e storiche, così come i dati relativi alla sanità e alle policies attivate, evitano il rischio di incorrere in metonimie teoretiche e offrono l’opportunità di promuovere la creazione di una

rete di ricerca a carattere internazionale negli ambiti indicati. L'Italia e il Sudafrica, nonostante approcci molto diversificati, rappresentano, nel panorama internazionale degli hospice, realtà particolarmente interessanti. La ricostruzione delle pionieristiche esperienze italiane è propedeutica all'analisi della configurazione degli hospice attualmente attivi nel nostro paese. In anni recenti si è assistito a una crescita esponenziale delle progettualità inerenti a questo ambito, grazie al rapido e intenso sviluppo delle tematiche di ricerca e delle strategie di formazione inerenti alle cure palliative (corsi post-universitari, master, attività di aggiornamento, intensa attività convegnistica). Con alcune significative eccezioni, queste problematiche sono, come si è detto, quasi esclusivamente legate al settore oncologico, che è anche l'ambito prevalente dell'attività degli hospice. Le eccezioni non mancano neppure nel nostro paese, dove alcuni hospice, in particolare nelle regioni del nord, hanno sviluppato una tassonomia più ampia, che qualifica come malattie terminali non solo le forme tumorali, ma anche alcune patologie neurologiche di rilevante gravità e l'HIV. Da questo punto di vista le eccezioni europee si avvicinano ai modelli prevalenti in area anglosassone. In Sudafrica, gli hospice, e il correlato degli aspetti formativi inerenti alle cure palliative, hanno una caratterizzazione più complessa e un focus che, per ragioni epidemiologiche, è centrato sull'HIV.

Inoltre, mentre nel contesto europeo e italiano la problematica dell'adattamento delle strutture e delle modalità assistenziali al contesto socio-etnico-culturale e religioso è un problema relativamente importante, nel contesto africano e in altri continenti questo aspetto è di assoluto rilievo, al punto che la configurazione delle strutture, la formazione del personale e la cultura organizzativa sono altamente diversificate, come è emerso dai risultati della

visita e dalle interviste compiute da chi scrive una decina di anni fa, durante una ricognizione preliminare all'avvio della ricerca svolta in alcuni hospice sudafricani. Per converso, in alcuni paesi europei e, nello specifico, in Italia, è più forte il coinvolgimento sia delle istituzioni scientifiche e universitarie, sia della società civile, con una crescente partecipazione delle fondazioni nel promuovere, organizzare e gestire le strutture degli hospice o nell'organizzare il fund-raising ad esse dedicato, attraverso reti associative, programmi finalizzati e progetti di collaborazione. Tuttavia, nel contesto europeo e in particolare in Italia è meno incisiva la riflessione operativa sulla natura complessa del concetto di malattia terminale, perché gli standard sono prevalentemente definiti sulla base della patologie tumorali. Alcuni hospice italiani non si sono limitati a creare strutture di fund-raising, ma hanno attivato azioni di networking volte al potenziamento delle reti della ricerca scientifica e della formazione. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, è evidente che in Italia il fattore della multiculturalità appare sotto-determinato. Nel corso degli anni sia nel contesto internazionale che in Italia è andato aumentando il ruolo delle istituzioni della società civile (quello delle fondazioni in particolare) a cui si devono iniziative di grande rilievo come la creazione degli Hospice pediatrici. In enorme sviluppo anche le strategie di formazione. I corsi di cure palliative si svolgono prevalentemente all'interno degli hospice e la professionalizzazione in questo ambito è in una fase evolutiva. Un altro aspetto evolutivo di grande importanza è il diffondersi del movimento. La preoccupazione per gli aspetti della spiritualità è una delle caratteristiche emergenti della cultura degli hospice, come mostrano, con una notevole ricchezza di documentazione gli studi di Michael Wright. Da quanto detto, si evince che l'aspetto pratico-operativo connesso a questa ricognizione

dei contesti e delle culture organizzative degli hospice tende a valorizzare, sia dal punto di vista concettuale, sia dal punto di vista operativo due strumenti euristici: il principio della “medicina sostenibile” e il principio della fertilizzazione incrociata, derivata dall’interazione collaborativa di best practices che l’attività di partenariato, orientato alla collaborazione conoscitiva ed operativa, è in grado di evidenziare. L’obiettivo è di formare personale in grado, nei diversi paesi, di realizzare la contaminazione delle best practices derivate dal progetto di cooperazione, sulla base di un accurato lavoro di ricognizione, operato in collaborazione con esperti e ricercatori delle diverse istituzioni individuate nel pubblico e nel privato, nella pratica medico infermieristica e negli aspetti conoscitivi inerenti alle scienze umane, la spiritualità, l’etica. Gli effetti di potenziale ricaduta progettuale, mediante un lavoro di networking mirato a sensibilizzare anche il ricco tessuto delle fondazioni di comunità, europee e africane, è quello di allargare gli orizzonti dell’approccio alla tematica della multiculturalità come valore intangibile di un tipo di intervento organizzativo nel settore socio-sanitario di grande impatto nel nostro paese e di consolidata esperienza in altre aree del pianeta. In questo ambito anche la specifica configurazione delle forme di professionalità che caratterizzano gli hospice ha un valore di grande rilievo. A differenza di altri contesti istituzionali, nell’ambito degli hospice, il nursing, cioè il ruolo svolto dalle infermiere non solo come catalizzatori di una rete di competenze, ma come vettori pionieristici della nascita di queste istituzioni, è un fattore degno di attenzione e di riflessione. Conosciamo la storia della fondatrice del movimento degli hospice, Cicely Sanders. La storia si è ripetuta, se non con le stesse modalità, per lo meno con le stesse motivazioni nella creazione del primo hospice per bambini, Helen House, attivo a Londra

dall'inizio degli anni ottanta, dopo un lungo periodo di progettazione. Nella creazione di Helen House vi è, da un lato, la forza propulsiva di una madre che trasforma la sua sofferenza in un'impresa creatrice di valore, di condivisione, di soccorso, dall'altro la forza, altrettanto inarrestabile generata dalla volontà di un'infermiera che ne raccoglie la visione, l'impegno, il lascito, fino a realizzare pienamente il percorso¹⁵.

Dal presente al futuro

Più andiamo in profondità nella comprensione che morire e vivere sono due processi paralleli e non separabili, più siamo in grado di sostenere e attraversare il dolore generato dalla perdita di chi ci è caro, nel corso della vita. Accade spesso di incontrare persone alle quali la sofferenza vissuta in profondità ha dato una speciale sensibilità che le rende predisposte ad aiutare gli altri in situazioni di analoga sofferenza; persone che sviluppano un potere salvifico che è di natura spirituale e non è assimilabile al concetto convenzionale di "guarigione". È come se queste persone fossero divenute parte di un'energia nascosta e potente che sono in grado di trasmettere agli altri e che evoca la metafora junghiana del Wounded Healer. Si tratta di una metafora che Jung aveva tratto dalla mitologia greca che narrava la storia di Asklepios, il medico ferito, che esprimeva la divina verità di Esculapio, il quale sosteneva che solamente il medico ferito può guarire. È, purtroppo, altrettanto diffuso un percorso opposto: le persone che non riescono ad attraversare il dolore, che tentano di esorcizzarlo senza viverlo, sviluppano comportamenti di chiusura, egoistici o narcisistici che li spingono a fuggire l'umanità, a iso-

15 J. Worswick, *A House called Helen, the Story of the First Hospice for Children*, London: Harper Collins, 1993. Sono grata all'amico Paul Weindling che generosamente mi ha donato una copia di questo libro, che narra una storia di grandiosa umanità.

larsi in un oblio senza ritorno. È nei confronti di queste persone che la conoscenza dell'esperienza degli hospice potrebbe avere un valore terapeutico, di "rinascita", una funzione salvifica, soprattutto nei momenti particolarmente drammatici della storia dell'umanità come quello che stiamo attraversando con l'esperienza del Covid 19. Un altro aspetto fondamentale della filosofia profonda che caratterizza questo percorso è infatti il principio del restringimento della "concentrazione" del tempo evolutivo nella densità di un'esperienza vissuta in uno spazio temporale che è oggettivamente ristretto. Nel famoso saggio *Traum und Tod*, Marie-Louise von Franz ha analizzato i sogni dei morenti, introducendo il concetto di enantiodromia, basato sulla filosofia di Eraclito, un concetto che, letteralmente, significa correre nella direzione inversa a quella del tempo in momenti particolarmente densi o in situazioni estreme dell'esistenza, quando un fenomeno dominante condiziona la dimensione conscia e fa emergere, in sincronia, il vissuto nella dimensione inconscia. In questa particolare situazione, alla quale è assimilabile la percezione della fine della vita, è la persona nell'interezza della sua identità e della sua storia che prende il sopravvento sul paziente", oggetto di cure e di interventi terapeutici che diviene il soggetto che si prende cura, volto a generare il massimo di qualità possibile per la vita nel percorso che si apre ad una nuova dimensione di transizione. Questa non è solo allontanamento ma esperienza piena della vita. nel rispetto dei legami affettivi, delle radici sociali e culturali e della identità, attraverso la valorizzazione di un investimento che è anche di tipo "economico e che ha la sua ragion d'essere nel "ritorno sociale e morale" di un investimento per la persona che esso rappresenta.

Quale sarà dunque il futuro di queste istituzioni complesse a carattere olistico, dotate di un paradigma innovativo

che necessariamente supererà i confini che oggi caratterizzano, non solo in termini territoriali ma di estensione ad altri orizzonti istituzionali ed organizzativi della “cura”? Una tendenza sembra emergere nell’orientamento che caratterizza il dibattito attuale. La finalità dell’hospice non si identifica in modo totale ed esclusivo con la somministrazione delle cure palliative inerenti il fine vita, né queste possono essere limitate alle malattie tumorali. Le cure palliative rappresentano certamente l’aspetto terapeutico fondamentale che deve tuttavia intrecciarsi con altre forme di un “prendersi cura”, individualizzato e olistico, basato sull’applicazione nell’orizzonte istituzionale delle istituzioni terapeutiche di una nuova visione che potremmo definire “medicina sostenibile”. Essa ha al centro la persona e la responsabilità della società ad assumere, secondo criteri economicamente e socialmente responsabili, il sostegno al “dolore totale” di chi attraversa la fase terminale della vita e non solo. Come è stato osservato “when we try to place palliative care in a larger context or against a cross-cultural backdrop, we begin to understand palliative care versus a narrow, purely biomedical, curative medicine.” Assumere questo punto di vista significa anche osservare con un diverso sguardo le esperienze maturate in altri contesti antropologici e culturali, in cui la vita, la morte e soprattutto il loro relazionarsi, hanno diverse connotazioni simboliche e pratiche. Significa predisporre a un arricchimento che riguarda ad un tempo gli aspetti tangibili (modalità organizzative degli hospice, in chiave di potenziamento delle risorse umane) e intangibili (ampliamento degli orizzonti di multiculturalità) e, nel complesso una maggiore incisività del loro ruolo di vettori di imprenditorialità civica, nell’allargamento della rete associative che li caratterizzano, attraverso la collaborazione non solo degli enti pubblici e privati preposti al finanziamento, ma anche delle

associazioni, delle comunità del territorio, dei cittadini, generando un processo di innovazione istituzionale. Tale processo può essere imitato, replicato, divenendo così vettore di politiche a carattere evolutivo in cui la visione, originariamente condivisa da alcuni, diviene un “asset” per tutta le comunità di riferimento.

Alcune questioni di rilievo emergono come punti focali nello sviluppo qualitativo e nella disseminazione quantitative di queste istituzioni: il potenziamento di una ricerca innovativa, sia sotto il profilo scientifico, in particolare per quel che riguarda la tassonomia delle cure palliative e il loro ambito di applicazione in diversi tipi di patologia, non solo tumorale, ma anche di altra natura neurologica, renale, oltre all’HIV e alla tubercolosi, che nei paesi non occidentali rappresentano la patologia dominante, sia dal punto di vista delle strategie organizzative; potenziare l’attenzione sugli aspetti antropologici e culturali come fattori rilevanti del ruolo degli hospice, come vettori di processi di fertilizzazione incrociata di nuovi sistemi di cura e della dimensione interculturale delle politiche assistenziali; sottolineare i valori intangibili come vettori di buone pratiche; potenziare la focalizzazione sullo sviluppo delle risorse umane, sulle relazioni con le diverse componenti della società civile, sulle attività di rete volte a sostenere il potenziamento di questo tipo di istituzioni, a livello locale e nazionale.

In una visione sintetica, potremmo identificare il ruolo innovativo degli hospice nel percorso delle quattro “C”: **Cura**, nel significato del prendersi cura. aiutando chi sta per allontanarsi dalla vita ad andare oltre la situazione di solitudine aprendosi a una nuova dimensione: “quella della trascendenza di sé attraverso gli altri che restano”, generando una nuova condizione che trasforma la morte in un’esperienza inter soggettiva.

Comunità, nel senso della piena partecipazione. materia-

le e spirituale alla realtà e al significato dell' hospice da parte della comunità di riferimento.

Compassione, nel significato di attento, cioè di empatia nei confronti di chi soffre, di apertura alla condizione dell'altro come espressione universale della condizione umana.

Collaborazione, nel significato di una cooperazione intersettoriale tra istituzioni, pubbliche e private, organizzazioni non-profit ed associazioni spontanee dei cittadini che facilitino la sostenibilità economica ed organizzativa dell'istituzione e indirichino il tracciato di una legislazione progressivamente più consona alle esigenze evolutive di questa realtà, generatrice di cambiamento e di una rinnovata humanitas.

L'hospice pediatrico Sonnehof di Berlino

Giuliana Gemelli

13 marzo 2005

La Haus Sonnehof (Hospice for Children) si trova in una bella e quieta zona residenziale di Berlino a circa 15 chilometri dal centro. L'edificio appare all'esterno come una costruzione sobriamente ristrutturata, gradevole ma molto semplice, con una grande porta-vestrata e alcune piccole dependances che ne proseguono su entrambi i lati la struttura centrale. All'ingresso sono parcheggiati un paio di camper che recano il nome dell'istituzione. L'impatto più forte è quando si varca la porta d'ingresso laterale che conduce alla zona degli uffici dove si è accolti da giovani sorridenti e radiosi. Tutto è arredato come le stanze dei bambini, colori e luce dovunque, mobili chiari e disponibilità di bevande, di piccoli dolci, di tante caramelle. Dovunque giochi e pupazzi.

La persona che mi ha accolto, Beate Meiering, è la giovane direttrice dell'Hospice, dolcissima, disponibile, il suo tempo è interamente dedicato a me. Beate mi racconta la storia dell'Hospice voluto da J. Schultze, non solo per rendere vivo il ricordo del suo bambini Bjorn, morto a otto anni di leucemia, ma per testimoniare la sua riconoscenza ai genitori di altri bambini che lo hanno aiutato durante la malattia del figlio, restituendo ad altri genitori nelle stesse condizioni di disperazione, il sostegno, l'affetto, le cure che egli stesso e il suo bambino avevano ricevuto in passato.

Il principio della legacy è la forza vitale di questa istituzione anche per un altro motivo. L'edificio era stato, nel periodo tra le due guerre, la residenza di un gruppo di bambini ebrei orfani, che vennero tutti in seguito deportati dal regime hitleriano senza più fare ritorno. Il

signor Schultze ha rilevato dal Lander l'edificio e, trasformandolo in un luogo di luce, ha reso viva la memoria di questi bambini scomparsi in modo atroce.

La Fondazione, da cui l'Hospice dipende e che dall'Hospice trae la sua ragione di esistere, ha una funzione importante nell'animare il capitale relazionale e nel produrre risorse per questo piccolo universo, i cui sostenitori sono cantanti e gruppi musicali. E' stata prodotta per l'Hospice, e solo per l'Hospice, un Cd che contiene una canzone bellissima il cui contenuto è pressappoco questo: "ti prego lasciami andare, non sarò mai lontano da te". Questa è, in effetti, la visione del distacco che anima l'Hospice.

La seconda parte della mia visita si è svolta, infatti, nell'area che Beate definisce lo spazio per dirsi arrivederci. I genitori, i parenti, gli amici possono dire addio ai bambini per tre giorni stando sempre con loro e preparandosi teneramente a distaccarsi da loro, in uno spazio soffice e avvolgente che nulla ha a che vedere con gli spazi freddi terrificanti delle morgues. E' stato per me un momento emotivo intenso e mi ha preparato al resto della visita con la sensazione di avere oltrepassato un confine, di vivere in un'atmosfera dedicata, persino magica.

Beate mi ha condotto al giardino d'inverno, una vetrata enorme a cielo aperto affacciata su un parco secolare pieno di animali che si avvicinano alle vetrate se scorgono una presenza umana. Un luogo che mi ha lasciato senza fiato per la bellezza semplice, la cura assoluta di ogni dettaglio, l'atmosfera serena e persino gioiosa. La parte finale della visita ha riguardato le strutture in cui sono accolti i piccoli pazienti e le loro famiglie: appartamenti bellissimi, attrezzati nei minimi dettagli, con strutture che permettono ai bambini di utilizzare tutti gli spazi senza dovere essere mossi dai loro lettini. Beate mi ha raccontato che lo scorso anno hanno ospitato una fami-

glia turca in cui sia la mamma, sia uno dei suoi bambini erano gravemente malati.

Il personale e un medico sono costantemente presenti nell'Hospice. Il personale è formato anche da volontari. Esiste una struttura molto ben articolata di assistenza a domicilio che serve anche a monitorizzare le situazioni di particolare stanchezza da parte di chi assiste i bambini. L'Hospice è, infatti, concepito per dare forza e sostegno a genitori particolarmente provati che resistono all'idea di portare i loro bambini in ospedale quando sanno che la prognosi non è fausta. Infine, come per caso, senza che Beate me lo annunciasse ma sapendo che ero preparata, mi sono trovata coinvolta nel mondo dei bambini. Ai miei occhi si è aperto un open space attrezzato a cucina e ad infermeria al tempo stesso, una sala enorme bellissima, calda, straordinariamente accogliente, dove bambini, assistenti, genitori stavano insieme nelle situazioni pi diverse. L'immagine che mi ha colpito in modo profondo quella di due genitori stesi a terra e che ormai vivono prevalentemente in quella posizione perché la loro bambina, avvolta in un nido colorato, non può più alzare la testa. Il loro volto era sereno, persino sorridente. Sono rientrata in città con la sensazione di essere rinata e che il mondo stesse rinascendo insieme a me, per effetto del contatto con una humanitas profonda rivelatrice di una potenza d'amore, di una forza spirituale sconosciuta, generatrice della scelta fondamentale per ogni essere umano: il senso della vita, anche nell'affrontare la morte che di essa è parte.

PS Alcuni anni dopo questa visita ho dovuto affrontare la gravissima malattia di mia figlia Giulia che ci ha lasciato nel 2010 a soli 23 anni. L'esperienza di incontro con i bambini di Sonehof e coi loro genitori mi ha aiutato profondamente ad affrontare la sofferenza di Giulia, a far fluire il mio insopportabile dolore, trasformandolo, come voleva Giulia, in una forza rigeneratrice al servizio degli altri ragazzi che

come lei si trovavano ad affrontare l'esperienza terribile della malattia. Quell'incontro a Berlino è stato per me una luce che mi ha guidato, in un'esperienza dolorosamente devastante e mi ha dato la serenità che non avrei forse potuto trovare in me stessa.

Investimento globale e sviluppo di comunità:

la sfida delle micro-owned utilities.

Con un'intervista a Benson Lee, Presidente della TMI di Cleveland, Ohio*

di Giuliana Gemelli e Paolo Palenzona

Introduzione

Attraverso l'analisi di un caso di studio inerente alla messa a punto e alla diffusione di nuove tecnologie per la produzione di energia da fonti rinnovabili, si intende proporre una valutazione di un modello di sviluppo economico bottom-up che, attraverso la valorizzazione di risorse di natura eterogenea -oltre agli asset economici e finanziari, l'innovazione scientifica e tecnologica, il capitale sociale e di comunità- sia in grado di massimizzare l'impatto dell'innovazione tecnologica rispetto ad alcune delle maggiori sfide a livello globale. Questo tipo di approccio, ribaltando il modello di implementazione e sviluppo delle nuove tecnologie, attraverso il trasferimento tecnologico ai paesi in via di sviluppo, è caratterizzato dalla pre-senza di nuovi attori economici, in grado di mettere in crisi il sistema, divenendo, allo stesso tempo, fruitori e proprietari delle nuove tecnologie produttive. Valorizzando la complementarità tra i diversi attori (organizzazioni internazionali, imprenditori scientifici, comunità locali, fondazioni, organizzazioni non governative), i risultati e l'impatto vengono massimizzati ed è possibile costruire strategie a lungo termine. Un altro obiettivo della ricerca è quello di discutere se il modello denominato "Community Development Corporations" (CDC) possa agire da catalizzatore in questo processo, rinnovandosi attraverso l'introduzione di nuovi elementi -programmi o mission-related investment -in grado di

mettere in relazione imprenditori, filantropi e comunità, valorizzando il capitale sociale a livello locale e abbattendo, contemporaneamente, le asimmetrie nella circolazione dell'informazione e della conoscenza tra investitori e beneficiari (Squazzoni 2008). Grazie alla circolazione di abilità e competenze a livello locale, favorita da organizzazioni non governative in cui l'investimento privato è volto all'ottenimento del bene comune. Prima di introdurre il caso di studio e fare riferimento ad un attore significativo del percorso sopra delineato, con la presentazione di un' iniziativa che mette in relazione innovazione tecnologica, imprenditorialità socialmente responsabile e mission-related investment, nel campo dell'energia rinnovabile, si rende necessaria una descrizione dell'evoluzione intercorsa relativamente ai modelli organizzativi delle CDC.

Le radici storiche e percorsi evolutivi delle CDC

Le più lontane origini delle Community Development Corporations sono legate al problema della rivitalizzazione dei neighbourhoods intorno alla metà degli anni Sessanta, quando il Rockefeller Brother Fund stanziò un finanziamento all'American Council a questo scopo. Il Council dette vita a un'agenzia di supporto operativo e di advocacy, denominata Action, il cui ruolo era animare gruppi di cittadini che, a livello locale, sostenessero il concetto e le pratiche connesse al rinnovamento urbano. L'agenzia fu all'origine della creazione della prima cattedra di City Planning ad Harvard che, in breve tempo, generò il Center for Urban Studies, finanziato dalla Ford Foundation. La centralità del lavoro teorico e operativo riguardò l' housing, l' incremento dei redditi delle popolazioni più povere e il miglioramento delle condizioni sanitarie degli slums. Nel 1965 venne creata una nuova divisione denominata *Local Development Service*, grazie a

un finanziamento di oltre mezzo milione di dollari da parte della Ford Foundation. Il lavoro di queste agenzie subì una battuta d'arresto -o quantomeno ebbe un momento critico -quando si cercò di coinvolgere il settore privato. Nel 1965 venne organizzata una conferenza dai contenuti particolarmente innovativi, sul tema *The troubled environment*, con l'intento di esaminare le barriere economiche e sociali nel processo di miglioramento delle aree urbane, in cui vennero presentate relazioni su temi come le trappole della povertà e il miglioramento della corporate governance e dei rapporti delle business organizations con le organizzazioni non profit. Temi di grande innovazione che, in quella particolare congiuntura, trovarono una risposta molto limitata da parte della business community. Il progetto di potenziare le CDC riprese alla metà degli anni Settanta col programma *Bronx Frontier for Development Corporation* che fu all'origine della creazione del *LISC-Local Initiative to Sustain Corporations*. Nel 1976 un rapporto dell'*Energy task force*, redatto da David Finch, mise per la prima volta in risalto il tema dei renewable nell'approvvigionamento energetico delle città, con particolare riferimento all'energia eolica. Anche in questi anni e in quelli seguenti con la creazione del *Center for Community Change*, il focus rimase comunque centrato sui temi del revenue sharing, del food e dell'housing. Un elemento di mutamento fu l'emergere dell'interesse della business community per queste aree di intervento, in particolare a seguito della promulgazione del *Tax Reform Act* del 1969 che facilitava l'esenzione fiscale per i soggetti e le organizzazioni che erogavano finanziamenti a sostegno delle attività socialmente rilevanti.

Oggi le CDC in alcune aree degli Stati Uniti e in particolare nel Mid-West, dove è originariamente localizzato il nostro caso di studio -sembrano riemergere da un sonno

letargico che le ha caratterizzate, negli ultimi venti anni, grazie all'impatto crescente delle problematiche della sostenibilità e al ruolo ormai vincolate delle partnership estese. Il ruolo di catalizzatori svolto dalle organizzazioni non profit e l'emergere delle teorie e delle applicazioni pratiche di civic entrepreneurship sono stati i motori di questo rinnovamento. Nel Mid-West statunitense, la leva di questo risveglio, secondo l'ex presidente della Cleveland Community Foundation, sono state soprattutto le politiche per l'energia e l'impegno alla sperimentazione delle fonti rinnovabili. Ed è proprio nell'area di Cleveland che si è delineata un'esperienza di imprenditorialità a molte dimensioni che riguarda, nell'ambito delle fonti rinnovabili e in particolare delle fuel cells, innovazione tecnologica, networking accademico scientifico, strategie di partnership pubblico-privato a livello territoriale, filantropia comunitaria, progettualità per lo sviluppo nei paesi terzi e, non da ultimo, l'impatto su nuovi modelli di governance nell'articolazione tra sfera del mercato e Program related Investment, in grado di mobilitare organizzazioni che hanno come scopo l'investimento sociale.

Le tante vite di un imprenditore sociale

Il sociologo Pierre Bourdieu, sviluppando e applicando la teoria dell'habitus, ha sottolineato il ruolo che un singolo individuo può svolgere come vettore di cambiamento sociale, quando la sua formazione, le sue esperienze e la capitalizzazione delle proprie capacità incontrano i bisogni della società attraverso una modalità che non implicano consapevolezza ma, piuttosto, un processo di adattamento e interazione tra le aspirazioni individuali e il contesto nel quale si opera. Il percorso professionale dell'imprenditore al centro del caso di studio che si intende proporre, integra perfettamente le diverse sfaccettature e la complessità del soggetto che tenta di massimizzare gli

effetti del proprio agire, facendo da catalizzatore tra abilità, competenze e attori molto diversi tra loro. Una breve illustrazione del suo percorso professionale può quindi rivelarsi estremamente utile per lo svolgimento del caso di studio.

Benson P. Lee nasce in una famiglia di origine cinese. Dopo essersi laureato in Ingegneria elettronica alla Cornell University nel 1964, ha studiato Fisiologia alla New York University Graduate School dove, successivamente, ha conseguito un MBA e un Ph.D. in Management e Finanza. Nel 1965 viene assunto dalla IBM Corporation dove contribuisce a strutturare sistemi di informazione clinica per ospedali e cliniche private. Nel 1967 diventa Strategie Planning Consultant dell'IBM. Nel 1968 comincia a lavorare come manager nella divisione Health Care Systems della Westinghouse Electric Corporation a Pittsburgh. Negli stessi anni lavora come Project Director di un progetto di analisi sull'ottimizzazione nella fornitura di assistenza presso il General Hospital di Pittsburgh, lavorando in collaborazione con il Department of Health, Education and Welfare. Nel 1971, l'esperienza multi-settoriale accumulata, ha portato Benson Lee a fondare la Interscience Inc. a Cleveland, con la finalità di fornire consulenza manageriale e strategica ad aziende operanti nel settore tecnologiche nel quale Benson Lee ricopriva un ruolo operativo. Dal 1977 al 1993, Lee ha ricoperto il ruolo di CEO della Bioelectron Inc. a New York, occupandosi di tecnologia applicata alla chirurgia e di trasferimento tecnologico. Vedendo nella scienza ortopedica la possibilità di un investimento strategico per la propria azienda, Lee ha iniziato, in quel periodo, una collaborazione con la Facoltà di Medicina dell'Università di Pennsylvania. Dal 1987, Lee si è concentrato esclusivamente sulla gestione delle controllate di Interscience, un'azienda dedicata a all'acquisizione, sviluppo e commercializ-

zazione di nuove tecnologie. Nel 1989 è diventato CEO di Technology Management Inc., un'azienda in fase di start-up creata per la commercializzazione e lo sviluppo delle fuel cells (SOFC), implementando una strategia per la raccolta di capitale intellettuale ed expertise, attraverso la creazione di partnership strategiche con soggetti interessati a finanziare lo sviluppo della tecnologia legata alle fuel cells per poi farne uso e commercializzarla, a loro volta. Dal 1977 al 2001, Benson Lee è stato membro del board della Cornell research Foundation Inc., la cui mission è quella di commercializzare tutti i brevetti detenuti dalla Cornell University. Lee è trustee della Cleveland Foundation (TFC) e, nel 2001, ha fondato il Cleveland Tomorrow Center for Venture Development (ora denominato Jumpstart Inc.), un'organizzazione civica che offre assistenza alle aziende operanti nel campo dell'innovazione tecnologica, nell'area di Cleveland.

La sfida di TMI: la crescita economica di comunità rurali attraverso l'adozione di sistemi di fuel cells

Secondo Benson Lee, l'imprenditorialità sociale può essere definita come una serie di iniziative che mirano simultaneamente a "fare del bene" e a "fare bene", noi senso economico del termine. Questo contrasta con l'idea tradizionale di filantropia, in cui ci si adopera per il cambiamento sociale solo dopo essersi arricchiti. Lee definisce l'agire imprenditoriale come l'atto di creare valore grazie a un'inusuale, non scontata, connessione di soggetti e risorse, idee, persone, mission istituzionali. Una seconda caratteristica è quella di rendere replicabili e fruibili i benefici che derivano dall'uso e dall'applicazione di tecnologie innovative, al di là della passione e delle aspirazioni personali dell'imprenditore. Questo concetto trova espressione nella frase: "si possono migliorare i risultati attesi dagli shareholders, facendo del

bene per l'umanità". Benson Lee rifiuta l'idea secondo cui i "ritorni" dell'investimento siano distintamente di tipo sociale e finanziario, pur essendo consapevole che l'incertezza del ritorno economico dell'investimento può richiedere risorse a fondo perduto nella fase di start-up. Se la mission aziendale è tale per cui la ricerca di una performance migliore si coniuga al miglioramento della società, l'azienda sopravviverà al suo fondatore e il testimone dell'innovazione sociale passerà di mano in mano. È interessante osservare come i diversi percorsi della biografia dell'imprenditore di Cleveland trovino nel progetto di TMI (Technology Management Incorporation) un terreno di convergenza a carattere sistemico e strategico: connessioni strategiche, tra partners diversi nel settore pubblico e privato, e, al centro un'impresa ad alto potenziale di innovazione tecnologica, che stabilisce partnership con settori di ricerca in grado di risolvere problemi di sviluppo della tecnologia fuel cells, basate sul principio del win win, vincere insieme condividendo i frutti della partnership, ciascuno secondo la propria cultura organizzativa e la propria mission, e non sulla formalizzazione di nuovi centri, o dipartimenti, col rischio, ben noto, di creare effetti di gaspillage o di letargia economico organizzativa, sono la base del suo agire progettuale. Lo scopo è di condividere un percorso in cui il premio per ogni tipo di collaborazione è la possibilità di partecipare alle risorse, in termini di prestigio e di profitto, generate dall'innovazione e da nuovi mercati, sia a livello territoriale, sia a livello extraterritoriale, in particolare nelle aree rurali dei paesi terzi. Alla base di questa visione c'è una forte adesione di Benson Lee alla filosofia che ha ispirato il modello della ricchezza "at the bottom of pyramids" (si veda la recensione al volume in questo stesso numero della rivista): un mercato quantitativamente molto esteso, caratterizzato in termini unitari

da profitti contenuti e da forte valorizzazione dei benefici intangibili, come componente del profitto in termini di social investment. Il punto focale della strategia di Lee è, infatti, l'allineamento tra aspetti tangibili (volume del mercato) e aspetti intangibili. Ridurre, attraverso l'applicazione di una tecnologia innovativa della produzione di idrogeno, il livello delle acque contaminate e non potabili, migliorando le condizioni di salute delle popolazioni, riducendo la mortalità infantile e aumentando le possibilità delle comunità rurali di essere sostenibili, è un by-product di grande impatto del progetto di Lee per l'energia nelle aree rurali. Di qui nasce l'alleanza di TMI con alcune importanti e innovative NGO a carattere internazionale, come Opportunity International, che ha sperimentato con successo una forma di investimento sociale con effetti moltiplicatori sia sul piano finanziario sia sul piano del comportamento sociale e antropologico nella regione del Malawi denominato Biometrics Finger print Credit cards-slides).

Una tecnologia centrata sulla moltiplicazione di effetti intersettoriali: alcuni esempi di un percorso strategico

Un esempio concreto della strategia di inter-sectorial linkage che eviti sia effetti di sedimentazione burocratica, sia la generazione di costi addizionali nella creazione di micro-utility che applichino la tecnologia di TMI, è rappresentato dal modo in cui Benson Lee ha risolto un problema cruciale per il suo prototipo: la trasformazione dei residui organici secondo un procedimento di tipo digestivo. Per risolvere questo problema Lee non si è rivolto agli ingegneri ma agli esperti di animai sciences che hanno sviluppato presso l'Ohio State University ricerche di microbiologia inerenti ai meccanismi e ai processi digestivi. Per realizzare questa strategia relazionale Lee, si è valso della consulenza dell'Università di Cornell, e

in particolare del College of Agriculture and Life Science, che è non solo la sua Alma Mater ma il suo partner più prestigioso e consolidato. Lee è infatti membro del Consiglio di Amministrazione dell'Università e i rappresentanti di Cornell sono parte del board di TMI. Occorre notare che l'Ohio State University fa parte di una nutrita schiera di Grant Land Universities, dislocate soprattutto nel Mid-West e create attraverso la donazione di terre con un unico vincolo: la creazione di cattedre di agricultural economics. Queste università sono state caratterizzate, sin dall'inizio, da un forte impulso all'articolazione tra ricerca e applicazione pratica. Benson Lee prevede di sviluppare rapporti anche con un'altra di queste università, quella di Purdue, situata nel territorio di Indiana, caratterizzato da un ampio numero di imprese alimentari e dunque strategicamente posizionato rispetto a TMI, in quanto se, per un verso, le industrie di questo settore necessitano di gestori dei residui prodotti in grande quantità, per un altro verso, in modo speculare, TMI necessita di attivare processi digestivi di tali prodotti per generare il proprio modello di produzione di fuel cells. Attraverso la collaborazione con i team di ricerca universitari e con le imprese alimentari, Lee risponde a un'esigenza fondamentale nel suo percorso di innovazione tecnologica, tanto più cruciale quanto più si tratta di produrre strategie di ri-legittimazione, nell'ambito del mercato, a crescente espansione, dei renewable, della produzione di idrogeno che, in sé non è affatto nuova e che per un lungo periodo di tempo è stata considerata secondaria, a causa del problema del livello di emissioni. Un altro aspetto rilevante di questa strategia di articolazione multi settoriale volta al rafforzamento dei molteplici effetti di un'imprenditorialità che usa non solo il mercato ma anche ciò che sta prima del mercato (sia in termini di fonti di finanziamento, sia di volume della domanda) è,

come si è accennato sopra, l'applicazione del modello BOP delineato da un ricercatore di Cornell e mentore di Benson Lee, il professor Stuart Hart. Non si tratta solo di offrire un prodotto tecnologico, ma di fare sì che questo prodotto risponda ad altri bisogni del territorio di applicazione (ad esempio produzione di acqua pulita, incentivazione di capabilities esistenti, attivazione di forme di proprietà a carattere comunitario e una dinamica multi-agents che favorisca il consolidamento di forme di governance orientata alla sostenibilità). Il percorso di attivazione delle micro- owned utilities e del ruolo che il modello CDC può svolgere in questo contesto in termini di ricerca-azione verrà analizzato in un contributo di ricerca avviata dal centro di ricerca del MISP all'Università di Bologna in collaborazione con geografi, statistici e ingegneri. Inizialmente ci proponiamo di evidenziare alcuni aspetti di questo percorso attraverso un'intervista realizzata a Cleveland L'intervista è focalizzata sul modello organizzativo proposto da Benson Lee per attivare le sinergie di una partnership multipla, volte a radicare l'uso della tecnologia, attraverso la valorizzazione di competenze locali che portino, in un periodo di tempo limitato, all'acquisizione, non solo del pieno controllo della tecnologia e delle sue forme di produzione, ma alla proprietà della medesima, incentivando forme organizzative vicine al modello delle CDC. Si tratta di un esperimento nuovo che presenta alti rischi nel contesto della globalizzazione e che è focalizzato su obiettivi strategici, in particolare su un'accurata e lungimirante forma di partnership, sia a livello internazionale, sia a livello locale.

Vediamo ora nel dettaglio alcuni aspetti del percorso di attivazione delle micro-own utility e del ruolo che il modello CDC può svolgere in questo contesto in termini di research action.

L'intervista affronta preliminarmente il focus del model-

lo organizzativo proposto da Lee per attivare le sinergie di partnership multipla. Volte a radicare l'uso della tecnologia attraverso la valorizzazione di competenze locali che portino in un periodo di tempo limitato all'acquisizione non solo del pieno controllo della tecnologia e delle sue forme di produzione, ma alla proprietà della medesima incentivando forme organizzative vicine al modello delle CDC. Si tratta di un esperimento nuovo che presenta alti rischi nel contesto della globalizzazione e che innanzitutto deve focalizzarsi in un'accurata e lungimirante strategie di partnership a livello internazionale e a livello locale.

CONVERSATION

Benson Lee interviewed

by Giuliana Gemelli

GG: What do you mean when you use the concept of Program related investment PRI, designated by internal revenue service

BL : As a social entrepreneur, if there is an investment opportunity that is done as a business company and not as a charity, one should be able to raise investor capital from market-based sources. The problem is that when the plan is presented to a Third World country, it is not clear because the entrepreneur does not know which village, who the NGO partner is going to be, how the village is going to pay for equipment, etc. Venture capitalists, bankers, and market based sources would not be interested. If the entrepreneur goes to a foundation, he/she can serve their mission, their program, so it is a program-related investment. Any surpluses of the social entrepreneur's business becomes a financial benefit for the foundation as well.

Other social organizations will do social services as a grant that is never returned, it's free money. Why not invest in a company like a social entrepreneur does to make money? Social Entrepreneurs look for villages where NGOs are operating because most of these villages cannot afford to pay for equipment. It's a good idea to form a partnership with NGOs, so initially, the customer is the NGO. Fuel cell is modular (when you need more power, you add another system), so the social entrepreneur can add more systems with the NGO paying for the equipment, managing it, and operating it, and then use the extra power not used by the NGO to benefit the village and entrepreneurs that will borrow money to use this electricity to turn into a business. Borrow money first, make a surplus of money, then return what was borrowed with a profit for the entrepreneur remaining.

GG: This is also a framework for capability building for the community?

BL: Yes, but it includes a very specific kind of capability building called governance. Governance is being able to take a community asset and manage it for the public good but also to reserve some of the capability to sell to the private sector to bring money in, because they have to feed the capital. What we're calling it is a micro-utility. A micro-utility is several fuel cells that are producing electricity and heat from a local biofuel. A biofuel could be from a digester, the methane coming out of a cesspool, vegetable oil, sunflower seeds, jatropha, any number of crops, or in Italy it would be olive oil, you don't need electricity. They can make their own fuel locally and with a fuel cell they can make electricity and that's the microfuel.

So technology supplier needs to have the collaboration of local governance but also an NGO could be a partner in the local area to work with the village, and a financing model. Financing is how does the governance group manage the microgrid to serve the public need but also to bring in cash because they're going to buy more systems to add on.

GG: This aim to create an increasing weight of accumulation of capital resources.

BL: Then you need another NGO, or maybe it's the same one, that will work for economic development. How do you turn it into a business? You have many moving parts. Very few philanthropies understand all the moving parts.

GG: And you need a lot of trust with the NGO working with the population, is it the case?

BL: Yes, so when I talked to the Rockefeller Advisors meeting I presented the paper and I got a lot of interest. After we spoke we had a lunch that they hosted and each of us had our own table. So I had about 25 people at my table talking to me about their organization and I got business cards. When I started following up, I got very little interest and I wasn't surprised. Every single one that said they were interested pushed back when I came to see if they wanted to partner with me and make investments.

GG: They thought it was too risky?

BL: They never said. So I went back to RPA, they have two senior vice presidents. One of them was Doug Bower. The other one was Dr. King They were both in the audience, so I asked them: "What do you think is happening?" There were 187 people representing these [significant] organizations. They analyzed these five moving parts and they said that out of 187 people, maybe 3 or 4 were engineers. So,

firstly, the technology concept is frightening. Secondly, the idea of working through infrastructure as an investment is frightening. Foundations like to work on specific projects, with a beginning and an end. Infrastructure is tied in with economic development. They will coach the people, but we're talking about building infrastructure, and to them, this is what the local government should be doing.

GG: *Yes, but I have noticed that in the list of the organizations participating in the Rockefeller Advisors meeting there were mainly very classical grant-making foundation and a few of venture capitalists. Did you approach some of them?*

BL: Mario Morino?

GG: *Mario Morino is one of the most well known and very visible through the activity of his institute. Did you meet also Peter Hero?*

BL: I know Peter Hero. I talked to Peter, he did not net worth individuals as a source of people that can look at a business and connect it to the social.

GG *The Roberts Fund, for example, did a lot in this direction*

BL: The other speaker on the panel was from the Roberts Fund, I talked to her, no interest. The other person who spoke is a dotcom entrepreneur and I just got an email from him two days ago. He funded his own project and what is happening is he went to Sri Lanka, and found a local entrepreneur who would be basically the day to day manager. The local entrepreneur changed careers, so the whole project collapsed.

GG: *This is the main problem?*

BL: Yes, you have to make it sustainable, imbedded in-termission. When I asked Doug Bower and Dr. King after we analyzed what went wrong, or what didn't happen, I said, "Ok, you guys are the experts. What should I be doing? I don't want to go through this

again, I still have too many moving parts, and nobody in the audience can understand them.” And they said, “What you need to do, is eliminate the moving parts.” In the eyes of the audience from the point of view of risk, I said “Ok, how do I do that?” They said the first thing is identify the country that you’re going to go into, identify the NGO you’re going to work with, and prove that your fuel cell works in that country with that NGO. Now, the technology issue is not a risk. The first NGO is no longer a risk. Now you’re down to the capacity building, the governance, but now it’s more of an investment in a local NGO. That’s very familiar to them. So I said, “Do you have any suggestions for NGOs?” They said, “Well, in your speech, you’re talking about third world, and poverty, you’re talking about an NGO that is going to start with the agenda of the locals.” Many NGOs come in with their own agenda and say, “We know what’s good for you.” So you need a very special NGO that will start and say, “I want to understand what your problem is, and I will help you solve it.”

They said that one of the best ones was IIRR. The International Institute of Rural Reconstruction, which operates out of Manila in the Philippines. By coincidence, one of my advisors is on the Board of Directors of IIRR. So he introduced me to them, and the director came to Cleveland and met with me, and they want to be a partner. So that was very good. At the same time, I received a call from Opportunity International who said, “We need your fuel cells to meet our ten year goal.” Their ten year goal was announced at the 2007 Clinton foundation meeting. They want to put out one billion dollars in new loans to one hundred million new customers. Right now

Opportunity International is number four in the world. But what Opportunity has, is an electronic system, which will allow them to grow very rapidly, and be able to do all the transactions and recording, and everything that's needed. Their system uses technology so that you don't need to have highly skilled people to be the bankers. Every day, the system transmits all the transactions over satellite communications back to Colorado in the United States, coming in from 29 different countries, and they consolidate it at that time. Then they send back all the information. If the electricity is not stable, and you lose power, it is possible you lose all the data. They did not want to use anything that would be outdoors because in the poorest parts of the poorest countries, if it was outdoors and shiny, people will steal it and sell it for scrap. So it has to be indoors. How many power generators can you think of that operate indoors? Fuel cells are the only one. That's why they came. So I had a strategic partner. In our model then, the first customer is Opportunity International. The way they pick the villages, are villages where there is a chance to make loans and develop the economy. So their metrics are exactly the same metrics that I would want to pick the NGO. They really don't want to run the fuel cell. They are in the microfinance business. If I bring in another NGO, let's say a Peace Corp worker, or one of the relief organizations, I can then transfer the responsibility to run the fuel cell to the next NGO and not only will Opportunity help transition, but they will probably offer financing to help that happen because they don't want to run the microgrid. Now I have it in the hands of the second NGO whose business is to involve the village and empower the village so that now the real missing

piece is how to insert the governance training. But that's very specific now, it's one moving part, not five moving parts.

On the recommendation of RPA, I approached both Opportunity and IIRR... I should say that the country where Opportunity International has the largest carver of loans, is the Philippines. So there's a convergence.

Volume Production is more valuable than profit. In the First World, the profit is getting bigger and bigger because the costs are down. So I look to the Third World to give me volume. I can charge 1% profit and I get the volume that's more important. And over here in the First World, I can charge 30% profit and smaller volume.

GG: You invest on the volume, rather than on the profit itself.

BL: Now what's important is I will have shareholders, I will have directors. Some of the shareholders, some of the directors, don't care about the Third World. I can show them this and say, "You should support Third World marketing because you will make more money." This is how I embedded in the business mission. It's good business.

GG: And this is very much related to the principle of making fortunes from the bottom of the pyramid.

BL: If you do it right the entrepreneur does not have to be the CEO. I could die tomorrow and I built a business mission in, where even if they don't care about the Third World, they can see how it will increase their profits.

GG: And the ownership is shared by multiple stakeholders who became also shareholders, since the technology is shared from the point of view of the investor as well as from the recipients.

BL: The governance though, I don't have to fund that.

I can get a 501- C3, a foundation to fund the governance part. All I want is to ship the microgrid, but I want to make sure the people that receive it know what to do with it. I can bring in all kinds of people, I just want to sell my equipment.

GG: There is a strategy of separating what you have constructed from the initial actors that facilitated the installment. Am I right?

BL: Different skill sets at different phases. But at the end, you have to have a sustainable business so that I can walk away and it will keep going. That's an important part of the business model we're talking about.

GG: There will be intensive phases of intervention that decrease according to the process of concentration of skills and competencies within the community.

BL: Most social entrepreneurs don't embed a social mission in the business mission, and that's where there is a flaw in my mind in today's entrepreneurs. Nothing wrong with it, but we know one of the biggest ones is Greystone Bakers in New York City, where you have committed entrepreneurs running this, hiring local people to do it, but it's not sustainable. Each year they need to go and get foundation money to keep making up the deficit.

GG: This has something to do with what you say about simultaneously doing well and good.

BL: Bill Gates is from the traditional model which is where you do well first, do well for the shareholders, do well for the owners, then you take your money and you go and do good in sequence. Bill Gates is an example.

GG: This is after all an effect of fragmentation not of simultaneity

BL: That is how over the history of philanthropy most of it has happened. It's very, very rare that someone has

tried to do well and do good simultaneously. You can do it. But where advanced social entrepreneurship is where you can do better by doing good. And that's where you get synergy where it puts together. If you can figure out how to serve social good and yet make more money, so that people that don't care about the social return are satisfied; that's terrific. Now you can forget about the Third World and all the social stuff, just look at the money part, and say, "Wow, this company is well run and knows what they're doing." This is where Jed Emerson's thinking doesn't work. Because Jed Emerson has said, "Let's merge the two and look how good it is." Well the thing is, that's not realistic. Market based financing doesn't care about doing good. They just want to look at making money. And Jed Emerson is trying to force them to think that. Someday, his work will be very important. But right now, there aren't many places where people will look at the integrated thing. So, you need to think and act like a business.

GG: *Jed Emerson knows about what you're doing, did you get in contact with him showing him what you're doing?*

BL: I talked to Jed Emerson, a very nice conversation. When I told him what I'm trying to do he said to write it up and send it to him because he could use it with some of his clients. I never did. I'm not in the business of writing papers.

GG: *In my mind it could be the opposite with Jed Emerson coming in Cleveland and having a full immersion in what you are doing and having a kind of participation on your experiment. Actually, the fact that you give him some "instruction" in order to sell your model to the market recalls the old model.*

BL: Well my model is to un blend the values. You can still blend if you have two, but where he is, it's very hard

to un blend it. He understands what I'm doing but he has his own space and of course he's very famous now, teaching at Stanford and everything else.

GG: *You start from the idea that the social and economic are two separate things but this is an invention of the 19th century economic thought. When you're doing social entrepreneurship, it's impossible to separate the two because they are blended.*

BL: Yeah, until you try to raise money. If you have your own money, it doesn't matter.

GG: *The realistic approach, this way of reasoning and practicing, can be infused in the mind of the entrepreneur; I mean the businessman? What do you see as leverage for this?. Empowerment from the point of view of the businessman means to do better, but better also in business, not only better for the welfare of mankind. Better t create new businesses in the same territory. Having more workers possibly happy with what they do, motivated, creative, being an initiator of new business that can be not only innovative but also can generate innovation.*

BL: What would be very helpful for people like me would be for somebody to put together some very tough criteria for defining what I'm talking about. Then were to find 10 case studies that met that criteria and edit a book and put those in with a little bit of continuity to show that these all meet the same model. That would be very valuable because an entrepreneur could read the 10 case studies and I could extract the learning to apply to what I'm doing. But when I read what Stanford Social Innovation Review puts out or the stuff that the new M.I.T. innovation and social entrepreneurship journal is about, they're all over the place. If it's new and different, they say let's write it up. But I'm a practitioner. I'm not a scholar, I'm not a theorist, I'm not just reading it for

entertainment. I'm looking for ways that I can do it. It's so hard to find all the case studies in one place. That's a question that I asked Diana Aviv?.

GG: *And what did she say?*

BL: She said that she did not know of any organization or journal that was looking at that precise intersection which says you can do well and do good simultaneously. I'm not even making it tough. The advanced doing it simultaneously is doing better. That's not realistic.

GG: *Doing better in terms of doing profit.*

BL: That's my goal. If you can just show me people that can do it simultaneously, I can learn from that.

GG: *I would like to learn more about your technology and innovation at the intersection with the other issues, say at the intersection between tangibles and intangibles, at the level of the practical side of what we can define the "mission related investment"*

BL: This, is what is in my Rockefeller talk. This is 5 moving parts. The biomass should be familiar. This is the micro utility or microgrid, converting it into the clean water refrigeration. Here's where it gets complicated: who's going to pay for this? So, first thing you do is TMI, I send a team to go work with the NGO. We install it, we operate it, we maintain it, with this team. Then, I set up a community governance organization locally and eventually I'm going to turn over the operation to them. We get it going, then transfer it. B.O.T. The "T" puts it into community governance. This has several responsibilities. First thing is, here's the first money, a PRI loan, from some U.S. based foundation or agency. The money comes over to TMI, because I'm not a big company, I need money. I then can shift the system over. Here's the NGO that's going to operate it and transfer.

Now, once you have all this in place, here are the different stakeholders, public health NGOs that would be financed by people like the Ford Foundation. Or the Kellogg Foundation or others of the same kind. You would also want economic development organizations that have real money. And then public, this should not be free, it should be affordable. So these are the ones that have the money. They then pay back to the governance because they're charging them, and the governance uses it to repay back the PRI backup here. So you start to see the cycle.

GG: It seems so simple and clear.....

BL: Now how do you support the governance organization because they will have turnover and training. I thought something that's like a local community foundation could support them with capacity building. Basically this is the infrastructure that's expandable.

GG: And these are all the actors that are involved in the first phase of concentration of the project?

BL: Yes, and here are your local entrepreneurs who all have access to this. You also have multinational corporations that want to sell their soap suds to all the locals, charge them for the electricity of the heat- these are people with real money that can pay the green.

GG: The problem is that you have to put together concretely selected actors in this framework.

BL: Oh yeah, very carefully. It isn't random. So the starting point that's new since all of this is a partner called Opportunity International, so I have the first customer. And then the second thing that's new, is I'm going to work at least in the Philippines with IIRR. They are in Kenya, Ghana, and Ethiopia and they're moving into India. So IIRR is moving out.

Mr. King from RPA recommended IIRR. When he brought it up I asked him why he picked them and he said that the Ford Foundation has a terrific track record to do what they say they will do under budget ahead of schedule. And he said a partner like that eliminates the risk, because they have a proven track record. And of course as I mentioned, one of my major advisors and investors is on the board of IIRR.

GG: So there is affinity- an affinity network. It's trustable and it can attract also the others. The first mover should be exactly that: a strong link with an organization that has already a history that is accredited to the main player.

BL: The same way that I work in business is that I always believe that if you have a high level contact, you do not use them to open the door, you use them to close the deal. Forget about the Third World, even in our First World business, before we make a commitment to go into a market we need a partner and a contact in a high level. So the same model holds true. You need someone very high to get support to those of us that are working where the tread meets the road. In the Philippines through my family network and through family friends, I am connected with some of the strongest and most influential family individuals. People who are advisors to the President of the Philippines. People that have served on the President's cabinet level in the Philippines and these are people that have high calibre trust worthy and all of them are committed to both greater good of the people and understand business also. Until the knowledge and understanding is ubiquitous throughout the world, you need to find people that are philosophically synchronized with what we're trying to do.

GG: They share the same philosophy?

BL: Well let me go down one level of detail. In the beginning, because these are people that know my family, the level of trust runs to me personally: what I'm doing and what I say I want to do, they believe. When we move to the point of putting fuel cells, into let's say the Philippines, the trust moves to IIRR, which has a reputation they're familiar with, so the same trust that extends to me, extends to the management of IIRR. As IIRR says, we want to go into rural parts of the Philippines. Interestingly in the Philippines, the director of IIRR, Mike Luz, is the former Under Secretary for Education for the Philippines. When I talked to Mike, he came to Cleveland and told me that in the Philippines, in the K-8 school system there are perhaps 35-40 thousand schools in the K-8 area. And of these, almost one third almost have no electricity at all. The government looked at the communities and the culture which is around education and children, and they said why not take a school building and find a way to put money into the school building so that it could become a community center. So now this one place could be a way to reach all the different people. So Mike saw using the fuel cell with the school buildings, where we could take the waste and turn it into electricity and provide refrigeration as being a starting point so that we have a base or foundation to add incremental, more and more.

GG: *Concerning another player or another link: the experts, the scholars of the university are there, they can participate through conferences, exhibitions,, debates interviews and you can ask them to observe the change of behavior of people involved in this system.*

BL: They could. So when Opportunity International came in here and I realized I had a first customer, and we were the only product or service that could

meet their energy requirements, I introduced OI to IIRR. So they are talking. In addition to taking that place which starts as a school building, Opportunity can open up a micro finance operation and be the first customer so it all fits together.

GG: is a multiplier effect based on incentives?

BL: If you look at it from an incentive point of view, only TMI is driven by the business mission. Opportunity is driven by their mission which is to raise money starting with savings, loan it out to entrepreneurs who will start businesses who come back and borrow more money. It's like a bank. So they have their mission and actually, philosophically, even though Opportunity International is a non-profit, they have to make money to grow. If they lose money on every loan, they're out of business.

GG: Opportunity International is the same organization that applied the finger biometric identification? In my vision, from the philosophic point of view it is the same kind of system that you have in mind because with the technology, indirectly, they transform the social behavior. Can you refrain for me the story you told me yesterday about finger biometrics...

BL: Yeah, it started with identifying Malawi, which is one of the poorest nations in the world, as an area they wanted to go to. Opportunity only goes into new countries when they have a volunteer champion from one of their advisors. Someone who is willing to go in and commit full time to start up the Opportunity operation, which means working with the local village, the local Malawi government, coming back and forth to the United States, helping to install the computer equipment, helping to open up the first storefront, hiring the employees, teaching them, I mean it's a complete startup. But Opportunity has done is so many times that it isn't as risky as

it sounds, it's just an absolute commitment. One of their governors wanted to go into Malawi. Once they got there, they discovered that one of the cultural idiosyncrasies, when the man in the family died, the family, not the immediate family, but the extended family would seize all the assets and kick the spouse and the kids out of the village and they would have to fend for themselves. When Opportunity was introducing their program for savings, they had to solve the positive identification problem because there was no national identity system. No social security, no driver's license, no nothing. They did this by using a biometric identification device where you place your finger in a small device and it is recognised by your fingerprint. So they issued credit cards that would be serving as not only identification but would tell you how much money you had. That was the beginning. Over a few years they were able to raise 10 million dollars from in deposits which they loaned back out, so it's been very successful. What has also happened is that this credit card with the identification meant that the old culture, when the man died, the family could not seize the assets. Even if they took the credit card, they couldn't access the money because they didn't have the fingerprint. When this became known, all the women in Malawi opened savings accounts and were very proud of being a person with assets. So it's served many purposes in women's rights I guess.

GG: Is this an example of doing well and doing good simultaneously?

BL: Yes, very much so.

GG: Then you are not alone!!

BL: The metric is on how much money they brought in and how much money they could lend out. The

thing in terms of women's rights doesn't effect the financial metrics that they are being measured on. Separated and unblended, but blended in effect. So what's happened now is the Malawi government wants them to go to as many villages as possible, some of which do not have electricity. This again would open up business opportunities. The biometric reader is controlled by a computer, it's a software.

GG: *This is a proof that your matrix is not impossible to be reproduced.. only in some fields electricity, energy, but can be reproduced in other "families" of innovation enterprises with a social aim. When I say family it is in the sense of technology which produce series of interconnected and inter-sector innovation Opportunity International is a framework in which you can find your matrix applied to other fields than technology but the philosophy is the same. So you can find other aspects that can be related to Opportunity International that tells you that you are in a framework where the people involved can make decisions that are similar to the philosophy that animate your project.*

BL: I think the old way of thinking was that doing good and doing well were mutually exclusive. You could not do one and do the other. You had to do one or the other.

GG: *This was the old model of philanthropy in the 19th and 20th century.*

BL: Until the knowledge is widespread and accepted, that this is possible, we are at a transition stage where to make this happen, it has to be intentional. You're going to be criticized, there's no support system to say "come on, in the water's fine," because there's no one in the water yet. So that's what makes it very difficult at this stage. If you can assemble these rare isolated cases, put them together, you can show that...

GG: *There are two.*

BL: Well two that I've come across. I know there are more out there, they're there.

GG: *Why don't you collect these cases and put them one after the other without any additional comments than a narrative and leave the matrix emerge*

BL: I would like to see some scholar, like you, interview someone like a Bill Gates, and ask, "if you knew when you were still CEO, what you know now, would you try to integrate the two so you could do good and do well?"

GG: *When I met Jed Emerson the focal point of our conversation was the famous 5% in foundations' spending out. There has been a lot of discussion also in Europe about the fact that most of the activity of Bill Gates investments were not really aligned with the goals of the foundation and its 5%. Spending out The problem is not the 5%, the problem is the 95% and the alignment. And the alignment seem to be crucial also in your business philosophy. Do you agree with this?*

BL: I have to think about that.

GG: *May I ask you about the roots of your vision? What is working behind this holistic approach to business practices? In other words these roots were placed in your experiences as an engineer, especially when you worked to improve people health If I remember correctly you worked in a biomedical framework, performing an activity of engineering that was related to the human being. Or these roots were related to the influence of a mentor who stimulated something that was not clear to you until the moment in which you put it into practice but was, to certain extents, already inside your mind, as a kind of quasi unconscious and potential vision?*

BL: It was all of that and more, so I was lucky. I went to college in the 60s which was pre-Vietnam. In this

country it was called the period of social responsibility. All of us in college believed we could go out and save the world with our skills. When I was in college, my fraternity, and my friends, always tried to do some kind of a social project. Then when I graduated, Vietnam had come in, and so all of that became just a dream, we never followed it, but I never let go of it. When I met my mentor in business school, he was on sabbatical in Cleveland, Professor Martin at NYU, he believed you could solve public problems using private solutions, and I liked the sound of it. It brought back the origin of when I was an undergraduate. When I came to Cleveland, it was to follow my mentor and see if I could help turn the phrase “solving public problems with private solutions” into some real case studies. We made several attempts to do that with projects, none of which were big successes, but we came close enough and the people I worked with were so talented, that I became convinced it wasn’t a dream. It would just take longer. That became the philosophy... it crystalized, it had always been there.

GG: Was Professor Martin an academic entrepreneur?

BL: He was an intellectual entrepreneur. His PHD was in social psychology and sociology but he was the chairman of the management department at NYU and he was handpicked by Peter Drucker to take over the management department after Peter Drucker built up its reputation. Norman Martin believed in the power of... the very first course in management, and the very first lecture was studying Alfred North Whitehead’s theory of events, and the purpose of this was to show that if you could conceptualize many steps and stages over space and time, you can connect anything you wanted to, which is what I’m

doing. And basically challenged the thinking to connect all the dots in a way that was doable. If you couldn't connect the dots, you should abandon it. That's a dream. Nobody has time for dreams. If you could take a dream and find a way to connect the dots, the dream became a vision, and a vision is doable. So that was sort of the inspiration. Once I started doing this, in the beginning, there were many times when I had an idea and people would say "you're crazy," but in my mind I had connected the dots. The first big one was in my first computer company, which was losing money, losing customers, and I wanted to turn it around and make it a profitable business. That was a challenge that didn't have a lot to do with social entrepreneurship, but it had a lot to do with connecting the dots. The second venture was healing broken bones with electricity. The same thing, when I started people told me that I was crazy and that I was throwing my career away, but I saw a way that I could connect all the dots, take a technology into the marketplace in the field of healthcare. That one was successful.

GG: And you made money?

BL: I made a little bit of money. I sold my stock back before I made big money. I made a lot of money for the original investor. But my computer company was in trouble and I needed money, so I sold all my stock back to get money to save my computer company. I could have made much more money. The third time was.. I wanted to go back to solving public problems with private solutions. The fuel cell was the one that I found.

GG: When did you start?

BL: In 1990.

GG: At that time you had a lot of knowledge about energy tech-

nology?

BL: No, none. The entrepreneur is... there are 2 types of champions that you need to start a high tech business. One is you need a technology champion, and you need a business champion. Sometimes, the same person can wear two hats. I would never start a technology business if I didn't have a genius technology person that was the champion. And I would be the business champion. We would basically work together. In my computer company and in my bone healing company, I had at least one champion. In this company, I have three. Three number one technology types. You can build a business on one. I have three of them here.

GG: *Simultaneously?*

BL: Simultaneously. I have them working as a team.

GG: *You've been working with them for seventeen years?*

BL: One of them for 17 years, one of them about 13 years, and all three for over a decade. Each one is very different.

GG: *They knew since the beginning what you were like to involve them into the social engineering outcome? They share with you the partnership networking strategies that you have selected? Or they just have the technological side to take care of?*

BL: I don't think they saw how going into rural markets could make as much money as going into other first world markets. Our plan has been to go into first world markets first, and they were very comfortable for that. But they designed our system primarily in the type of fuel we could turn into electricity. They allowed us to include many fuels that were only available in rural markets. We combined the engineering goals with the market opportunity because many rural markets do not have access to natural gas

pipelines, or propane, what have you. We were able to combine missions whenever we could.

GG: *Probably the right word is opportunities. Market opportunities.*

BL: Yes. All of their investment in time was building a more competitive product that was going to make more money, so I think today they all have caught the vision. But at the time, making money, making money...

GG: *But now they have the vision.*

BL: They have the vision.

GG: *When IIRR or Opportunity International came to visit you, you design the strategy... are they part of this discussion?*

BL: Yes, only the engineering part. Because I want them to focus on the technology platform, and make it as robust as they can. My job is to see where I can sell it, and how we can be competitive. I am the information source to feedback from the market. But we're a team.

GG: *And formulate the question to them?*

BL: Yes, and then they solve the problem.

GG: *What about. The intellectual side of your professional life; you are also a University Professor... you are teaching.*

BL: No, I occasionally have lectured in different schools. I am involved with the University as a trustee. Because I'm technology literate, I have helped several Universities to solve technology, transfer, and technology commercialization problems. I end up teaching, lecturing, maybe 2 or 3 times a year, at different schools. So I don't do it on a regular basis.

GG: *But in a way you work as an academic entrepreneur because you are involved in academic activities or at least you are member of the Board of Universities*

BL: I suppose. I'm very comfortable in the University culture because I understand it, from many, many

years of being involved. I am an entrepreneur, I work in philanthropy, I work in the University, so there are three dialects that I can speak. My original career was in large corporations, IBM. So I really have 4 different languages that I can match and flow and combine. Oh and a little bit of engineering and business school, so maybe 7.

GG: *All these factors are relevant for creating the “holistic approach”. You are aware of the fact that you use different languages and combine them and make them communicable; you can dialogue with different people with different framework.... simultaneously*

BL: I wish I could find somebody I could speak all languages to. But I have to pick, this language for this person, this language for this person.

GG: *Of course, you are adapting. But this is the fact that you can manage the process. If you were not able to manage it, you were not able to explain your project and your work and the entire process that it has generated to a person like me, who is completely unaware of technology, in a plain and clear way,. So you can manage different kind of language. I have the impression that along your path you look for a selective process, each of us select something that is interesting for him or her, leaving a part what is not relevant. Normally you try to find something or someone that addresses the core of your curiosity. the core of your original impetus. I think that it's evident in your biography that despite the different contexts in which you have been involved there is something which you replicate like a matrix. When you spoke about the way in which you address the academic community, not attracting them through money, but attracting them through curiosity and creativity, this is a sort of pattern, of matrix This is a maieutic model, which is the contrary of what has been told in the University in the last two centuries. Maieutic means to extrapolate from people*

the best of their intelligence of their moral creativity that is their identity as a whole. We can call this socratic model, which is the opposite of the Newtonian approach to reality, which is based on fragmentation.

BL: A lot of what we design as a team, and a lot of what I conceptualize as an entrepreneur is based on the external environment, because as a designer, we cannot design in a vacuum, we have to be looking at the other party. If the other party is a human or someone who lives in a village who is dying of diarrhea because of poor water quality, as we relate to what we have as our core competence. We have to adjust it so we can put ourselves in their place to help them solve their own problem. Without having us standing by to hold their hand and constantly coach them. So this is the idea of empowering people. Because if I have to stay there, I'm stuck. If I can teach them to do it, I can go to the next one.

GG: *This is the maieutic, extrapolate capabilities, intelligence, creativity, being responsible for yourself. Be responsible for becoming someone different from the origin of the process. So this is the maieutic approach, and the model that already developed was extrapolated from collaborators, something that can become self empowerment but also collective empowerment. This is a basic element in philanthropic activities. This is for example the 8th principle of the Maimonide scale in Jewish philanthropy, the highest one. Not to give just for the act of giving, but to give to someone in order to put him or her in the condition of being self-sustainable and contribute also to sustain the community. There is a plus value for the community. It's not just self-help,. This implies also the principle of "legacy" which means to generate sustainable conditions for the next generations. And now let me return to the technical aspects. What are the relevant questions?*

BL: The first question is, "How much time can the fuel cell function with only one charge?" A battery is charged. Fuel cells, if you give them fuel, they will produce electricity as long as they have fuel. There's no charge or recharge or discharge concept. They look and act like a battery which never discharges as long as you have fuel. If you want to get a technological answer, there are different types of fuel cells. The most common type is the PEM fuel cell. Pollemer exchange membrane. The PEM fuel cell has a life that's in the thousands of hours at the most. The solid oxide fuel cell, which is what we have, is high temperature and our goal is to have it running for 40,000-50,000 hours, which is 4 or 5 years, continuously. So it can serve applications that the PEM fuel cell cannot. The PEM fuel cell will be the first one to come out, and you will see it for replacing batteries, laptops, tape recorders, things like that. It will work with special fuels because people that don't like to have batteries run out will carry special fuel with them. The high temperature one is for things like homes, farms, trucks, things where you want it to run continuously. So it's a different market. So the first question, it can run for years, but you must get the fuel.

The second question is, "How much fuel is put inside the fuel cell? Is there a storage tank for the fuel?" None of the fuel cell systems that I know put the storage of the fuel inside the system. There would be a separate storage tank, or a gas line with its natural gas. Sort of like a furnace in a house, you don't put fuel inside the furnace, but you feed it to it.

"What kind and how much of a gas emission has the fuel cell?"

I'm assume this is pollution, air pollution coming

out. Several answers. First answer is that the fuel cell is a chemical process. The engine is a combustion process, so the combustion process produces particules, nox, sox, which are the measures of air pollution. The fuel cell does not produce particules, nox, or sox, and number one, so in California, which has the toughest air quality standards, fuel cells are considered non-polluting. What that means is that the amount of pollution is so small, they consider it clean. The other types of pollution would be noise pollution. A fuel cell has no moving parts, a combustion engine is noisy. In some cases you may have an odor, so you might say odor pollution. The fuel cell operates at such a high temperature that there's no odor that comes out from the fuel either. The third question is "Is it possible to combine the fuel cell with heat exchanger to produce hot water for the house? If it's possible, does it exist now?" This question is saying if you put fuel into the fuel cell, you get electricity and heat coming out. This question is saying is the heat enough that you can heat water for the house. The answer is yes. If it's possible, does it exist now. There's nothing complicated to direct the heat to a water storage tank. It's just tubes, pipes, any plumber can do this.

GG: So the fourth question is, "Why the fuel cell is not considered as a challenging renewable energy from the major agencies, not only in Europe, but also in the US?"

BL: Well first of all, the fuel cell because it is dependent of the fuel, if you put a renewable fuel in, yes, it's renewable. If you put fossil fuel in, then it's not renewable.

GG: So it depends on the material.

BL: That's right. If you put hydrogen in, it's absolutely, no pollution. So it's hard to talk about the fuel cell

as being one or the other. The fact is that it can be renewable, and it can even take fossil fuel and make it clean, so think of it as a transition technology, which can take the fossil fuel now that we have available. We can immediately run it more cleanly than an engine, and when biofuels become available, you don't have to change fuel cells, you just have to change fuels. Same thing as runs on biofuels. So those are the three questions.

GG: Do you have something to add besides the three questions that clarify other aspects for example the use of waste?

BL: Because we knew that we had to have a fuel to run the fuel cell, and we knew that we wanted to include rural applications, we had to ask, "which fuel would be available in any rural application, anywhere in the world?" And our reasoning was, if someone wants electricity, it's because you either have human beings, animals, or sensitive electronics. If you have the first two, human beings and animals, you have waste. If you have waste, you can put it into a digester and get methane. But we don't know anything about methane, we're fuel cell people. So who do we go to as a partner that can work with us for a small scale digester to match our small scale fuel cell. We decided to go to the Animal Sciences Department at the Ohio State University College of Agriculture. We felt that anybody that could understand how the stomach of a cow works.. remember the cow has 4 stomachs? The first stomach is like an anaerobic digester. So if these people know how to work with nutrition and chemicals and additives to make a cow produce more milk, we figured that they should look at a digester; it's like a walk in the park, kindergarden. And that was the partner we want. So the expertise in animal sciences is mechanisms for microbiology.

So this is how we constructed the model. We went to them and said “We’re going to put you into a hub and a spoke model, that’s very similar to how our hub and spoke model is, where we’re focused on the hub, and it can apply to many, many spokes. We’re going to take your knowledge of microbiology and show you how it can apply not just to anaerobic digestors, but to pyrolysis, combustion, fermentation, all these different ways of converting biomass into fuels. And we’re going to set you up with many, many options where your single body of knowledge has commercial value. In exchange, we want the relationship that runs to the fuel cell. We don’t want you to work with anyone else with small scale fuel cells. That is my company. So that’s the quid-pro-quo. But, we gain if you get better, and so if you want to work with large scale fuel cell companies, we will help introduce you to large scale companies, because you’ll get smarter and as long as I have the relationship at the small scale, why not? I’ll even introduce you to people that want to work with fermentation, or pyrolysis.” In other words, we become partners, where I am not controlling you and you can’t talk to anyone, as long as my piece is exclusive. And we have an understanding, I will work with you to bring in as many people, and I have a business network so I can help you do that.

GG: *This is a win-win logic?*

BL: Yes it is. We set up a hub and spoke model where there are multiple ways to convert biomass to energy.

GG: *Working simply on the digestive process of animals?*

BL: That’s the part we wanted because actually my people already understand other types of methods. The tough one was when you go into a developing country, I don’t want to have to reinvent the wheel each time I

find a different digester. I want to say that my partner from Ohio State knows exactly what to do.

GG; Again the maieutic!. You definitely know how to generate the best and the most creative impetus in each of your partners. In my mind this is a new pattern of leadership, which does not come from the ability to “managed” but from inside, form you moral vision of the role of the entrepreneur in society.

BIBLIOGRAFIA

Austin J., *The collaboration challenge. How non profits and business succeed through strategic alliances*, Harvard Business Jossey-Bass School, 2000, San Francisco.

Prahalad C. K., *The fortune at the bottom of the pyramid*, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005.

Squazzoni F., *Local economic development initiatives from the bottom up: the role of community development corporations*, in «Community Development Journal», May 2008.

La storia perduta dell'imprenditorialità sociale

Wolfgang Bielefeld con G. Gemelli e D. Bolognesi

Wolfgang Bielefeld è professore di Management del settore non-profit e di Filantropia per la School of Public and Environmental Affairs ad Indiana University.

Negli ultimi anni l'interesse per l'imprenditorialità sociale è cresciuto rapidamente sia negli ambienti non profit sia in quelli accademici. Negli Stati Uniti si possono individuare le radici di questo attuale interesse a partire dagli anni Settanta del ventesimo secolo. In quegli anni, gli studi su non profit e volontariato iniziarono ad essere condotti nell'ambito di un più ampio spettro con un focus specifico sull'analisi della relazione fra il mondo del non profit, quello del profit e quello del settore pubblico. Fu Weisbrod (1977, 1988) a delineare per primo la teoria del fallimento dello stato nel provvedere in modo esclusivo ai servizi di pubblica utilità richiesti dalla maggioranza degli elettori. Al non profit spetta il compito di provvedere a tutte le ulteriori richieste attingendo a fondi costituiti da donazioni. Hansmann (1987) invece ha distinto il non profit organizzato sulla base di donazioni da quello alimentato da attività commerciali: nel dibattito sul fallimento del mercato emerge che alcune organizzazioni non profit si confermarono valide dispensatrici di beni privati, mentre una campagna di informazione discontinua tende a far diminuire la fiducia verso il settore profit. L'operato di organizzazioni non profit esemplari è stato finanziato attraverso gli utili derivanti da attività commerciali. Infine, sono state numerose le discussioni sulle possibilità di intrecciare e combinare strutture e forme organizzative, comprese quelle di natura ibrida, secondo

principi dettati sia da logiche di mercato, sia da logiche ad esso non correlate (Hammack & Young 1993, Skloot 1987).

Negli Stati Uniti, la maggior preoccupazione negli ambienti del non profit riguarda la produzione e il mantenimento di un certo livello del reddito. Agli inizi degli anni Ottanta del 20esimo secolo, i tagli del governo federale ai fondi sociali motivarono alcune organizzazioni non profit a intraprendere percorsi innovativi per garantire redditi da attività lavorative e porre rimedio alle perdite causate dalle nuove scelte politiche. Queste nuove strategie operative non furono da subito riconosciute come un'efficace risposta ai bisogni emergenti, ma costituirono un primo passo verso la produzione di una letteratura specifica sulle modalità operative di queste imprese commerciali a carattere innovativo e verso la creazione di una crescente rete di consulenti. Nel 2000 la minaccia creata dall'amministrazione di George Bush di effettuare ulteriori tagli ai fondi destinati al non profit minò ulteriormente il settore, accrescendone le preoccupazioni per il futuro. Inoltre, le numerose correnti conservatrici, governative e non, accrebbero la necessità sia per il non profit, sia per il settore pubblico di operare investimenti di mercato per la risoluzione di problemi sociali. Tutto questo richiamò l'attenzione sull'importanza del reddito da attività lavorative nel provvedere alla sostenibilità del settore non profit. Negli anni Ottanta e Novanta del ventesimo secolo termini poco usati in precedenza, come *imprenditore sociale* e *imprenditorialità sociale* acquistarono popolarità ed efficacia'. Bill Drayton è colui che ha coniato per primo questi termini associandoli a individui che sono stati capaci di unire i due termini. Una ricerca su Amazon.com effettuata l'1 giugno 2008 elenca 87 titoli contenenti i termini "entrepreneurship" e "social", 26 titoli per la dicitura completa

“social entrepreneurship” e 64 titoli per “social enterprise”. Il saggio *The Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook* (Brock & Ashoka, 2008) elenca 20 corsi universitari major e minor in vari programmi tenuti da 250 professori in 35 paesi, 29 premi per bilanci preventivi, 15 network, 16 conferenze o eventi e 8 organizzazioni di sostegno. Altre attività possono essere individuate nei programmi delle business school, facoltà e dipartimenti di pubblica amministrazione e in altre scuole o facoltà professionalizzanti. Considerando il crescente interesse verso le forme di imprenditorialità sociale e impresa sociale e la varietà di attori e scenari coinvolti, non è sorprendente il fatto che la terminologia sia un aspetto fondamentale. Ad esempio in termini “imprenditorialità sociale” e “impresa sociale” vengono talvolta confusi confermando che il dibattito è tutt’altro che chiuso. Negli Stati Uniti il termine social enterprise si riferisce a un concetto piuttosto ristretto, condiviso da molti. In ambito non profit la definizione più comune per il termine social enterprise comprende: “ogni genere di affari che produce reddito da lavoro gestito da organizzazioni non profit i cui ricavi vengono destinati a sostegno di cause benefiche” (Social Enterprise Alliance, <http://www.se-alliance.org/>). Tuttavia, si può constatare che il termine imprenditorialità sociale abbia un significato più vasto anche se ad oggi non si è ancora raggiunto un comune accordo per definirlo (Peredo & McLean 2006). Paul Light (2005) propone una definizione che concentra la maggior parte delle precedenti caratterizzazioni. Nella sua definizione infatti, l’imprenditore sociale è un individuo, un gruppo, un network, un’organizzazione o un insieme di organizzazioni che auspicano un cambiamento su larga scala attraverso l’applicazione di idee innovative alle politiche sociali di governi, organizzazioni non profit e profit. Ovviamente la presenza di casi di

imprenditorialità sociale può variare considerevolmente in rapporto agli individui e alle loro caratteristiche e la sua intensità varia a seconda delle circostanze. Paul Light, definendo l'imprenditorialità sociale, pone l'accento sul suo ruolo di vettore di valore sociale. Questo processo comprende l'uso di pratiche impiegate dall'imprenditorialità tradizionale e la creazione di un valore economico più consapevole per le organizzazioni for-profit. Le pratiche commerciali dell'imprenditorialità tradizionale includono la presa di coscienza e la scoperta delle opportunità esistenti, la decisione imprenditoriale di sfruttare tali opportunità e l'individuazione di un formato operativo consono a una creazione di valore sotto forma di un nuovo prodotto commerciale, servizio o processo. Questo processo è stato lungamente analizzato per le attività a scopo di lucro mentre l'applicazione nelle realtà dell'imprenditorialità sociale è solamente agli inizi. Un tale ritardo si può ricondurre alla concezione piuttosto diffusa che l'imprenditorialità sociale seguirà percorsi diversi da quelli dell'imprenditorialità tradizionale. Secondo l'opinione di Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) l'imprenditorialità sociale seguirà percorsi distinti da quella tradizionale, in nome del significato diverso che viene attribuito da entrambi i settori ad aspetti come il fallimento del mercato, la mission, la mobilitazione delle risorse e la valutazione delle competenze. Gli autori ribadiscono l'urgenza di formare ricercatori dedicati all'analisi degli aspetti di unicità in grado di contraddistinguere l'imprenditorialità sociale. Fra questi il più importante, e troppo a lungo ignorato, è il fattore storico. Fino ad oggi le scuole di specializzazione e quelle professionalizzanti (business schools, scuole di pubblica amministrazione, scuole per assistenti sociali, ecc.) hanno rivolto il loro interesse sugli aspetti gestionali delle imprese sociali e sulle iniziative di imprenditorialità

sociale. Su un altro versante discipline accademiche come l'economia e la sociologia inseriscono lo studio dell'imprenditorialità sociale in settori più vasti come lo studio di macro fenomeni, quali l'efficacia dell'economia o il social compact; le problematiche comuni del settore non profit come il fallimento dei mercati e delle politiche governative, e nell'ambito di un'analisi generale della filantropia, con riferimento a tematiche inerenti all'organizzazione del settore non profit, incluse quelle basilari quali i cambiamenti di mission e la valutazione. Negli ambiti dell'imprenditorialità commerciale l'approccio storico viene preso in considerazione quando si effettua una divisione fra l'imprenditore orientato al profitto, che si avvale dell'opportunità che il mercato offre, e l'orientamento imprenditoriale proposto da Schumpeter (1951). Quest'ultimo ci presenta l'imprenditore come un innovatore, che stimola un processo creativo e ha impatto tanto sul settore industriale quanto su quello economico. L'imprenditore schumpeteriano è in grado di sviluppare beni, servizi e forme organizzative, proponendosi come una guida costante nel generare processi innovativi improntati alla creatività e all'innovazione (in vista della fondazione di un "regno privato" per dirla con Schumpeter). Questa impostazione è stata denominata "imprenditorialità ad alti livelli" ed è storicamente connessa alla nascita delle nuove imprese e al conseguente declino delle precedenti. Le nuove imprese prendono il posto di quelle tradizionali attraverso un processo di distruzione creativa. Nella letteratura che riguarda queste tematiche vengono riportati in modo dettagliato gli sviluppi dell'imprenditorialità sociale, a partire dagli anni Settanta del ventesimo secolo e ben poco viene detto sui periodi precedenti. Questo può causare problemi in un certo numero di situazioni. Stando alla teoria di Light secondo cui la quantità di casi

di imprenditorialità sociale può variare in base ai cambiamenti circostanziali, i modelli proposti nei decenni passati non possono essere considerati né tipici, né particolari. Va inoltre detto che le teorie sull'imprenditorialità sociale si basano sull'analisi delle attività attuali e possono facilmente risultare incomplete e parziali se non si analizzano le loro radici storiche. L'analisi storica comporterebbe l'emergere di nuove modalità di ricerca e di formulazione di teorie nel settore in grado di aggiungere elementi più dettagliati per poter comprendere al meglio l'imprenditorialità sociale. Esistono certamente testimonianze storiche di personaggi che hanno dato vita a significative iniziative di cambiamento sociale. Emerge fra tutti l'esperienza di Muhammad Yunus che verso la fine degli anni Settanta ha fondato la Grameen Bank, o "la banca del villaggio" in Bangladesh, con il compito di fornire microcrediti alle persone in precarie condizioni economiche per renderli autonomi e in grado di creare la propria piccola attività imprenditoriale. Questo modello è stato ampiamente imitato in tutto il mondo. Troviamo numerose testimonianze di analoga matrice nella storia di tutti i paesi. Negli Stati Uniti ad esempio possiamo risalire a due casi esemplari sviluppati in periodi completamente diversi della storia della nazione: quello ad opera di Benjamin Franklin e quello realizzato da Jane Addams. L'ondata innovativa promossa da Benjamin Franklin ampliò il mondo della scienza, del mercato, quello sociale e quello civico. Egli spianò il terreno a molte delle forme istituzionali che costituiscono oggi la società americana. Nel 1727 fondò Junto, un'organizzazione dedicata ad ampliare il numero dei suoi membri realizzando inoltre la prima biblioteca pubblica negli Stati Uniti. Franklin organizzò la prima associazione di vigili del fuoco volontari e organizzò il sistema postale (fu infatti il primo ufficiale a capo del servizio postale nazio-

nale). Assunse un ruolo strategico per l'istituzione dell'Università della Pennsylvania, supportò la creazione dell'American Philosophical Society, la prima società ad essere riconosciuta in America e di cui divenne presidente e fondò il Pennsylvania Hospital, il primo ospedale americano. Su un altro versante Jane Addams fondò nel 1889 l'Hull-House, una struttura in grado di provvedere servizi e accoglienza in un quartiere con prevalenza di immigrati a Chicago con lo scopo di migliorarne le condizioni. Successivamente il modello da lei proposto dilagò in tutta la nazione. Jane Addams fu riconosciuta internazionalmente per il suo impegno a sostegno dei diritti delle donne, per il pacifismo e l'internazionalizzazione, e fu nominata presidente del Women's International League for Peace and Freedom. In seguito si dedicò anche all'individuazione di forme legislative adeguate per la protezione di donne e bambini. Nonostante i casi citati possano suscitare un notevole interesse, l'attenzione dovrebbe ricadere sulla disamina di più ampie condizioni sociali, agevolanti quando inibitorie, connesse all'imprenditorialità sociale. Un valido esempio può essere costituito dalla crescita del ruolo e del potere delle fondazioni nella storia americana. All'inizio del ventesimo secolo le fondazioni hanno rappresentato una risposta di "nicchia" alla creazione di nuovi modelli sociali in relazione all'aumento di ricchezza, alla fortuna di certe imprese e ai problemi sorti dall'urbanizzazione e da una sregolata industrializzazione. Si guardava alle fondazioni con grandi aspettative istituzionali per il loro ruolo integrativo dei sistemi di welfare, destabilizzati, in quegli anni, da cambiamenti di norme e valori della società e del mercato. Come risultato si ebbe un rapido fiorire di una nuova serie di organizzazioni con idee precise sul ruolo da ricoprire nella distribuzione di servizi sociali. Nella maggior parte dei casi le fondazioni

si rivolgono a quegli aspetti considerati integrativi dal welfare sociale (Day 1997: 36-41), confermando che gli individui devono essere responsabili per loro stessi e che determinate forme di aiuto da parte delle fondazioni emergono esclusivamente in situazioni di emergenza, nel momento in cui altre istituzioni preposte alla soluzione di problemi di pubblica rilevanza, falliscono o mostrano carenze dal punto di vista operativo, valorizzando così il ruolo del proprio operare in un'ottica di breve periodo volta a normalizzare e/o contenere una situazione di emergenza. Tutto questo spinge le fondazioni a sostenere e rafforzare altre istituzioni per far fronte a problematiche sociali (la famiglia, la religione, i servizi sociali). Un tale orientamento nei confronti del welfare sociale ha motivato le fondazioni a concentrarsi su pratiche filantropiche (nell'accezione contrapposta alla beneficenza), sperimentando percorsi nuovi e ben definiti. Su un versante più generale dovremmo individuare alcune definizioni teoriche che potrebbero rivelarsi utili per un'analisi della natura, dei limiti e delle variazioni delle attività di imprenditorialità sociale nel tempo. Ad oggi ne sono state individuate alcune. Un esempio può essere costituito dall'approccio storico-istituzionale allo studio della società civile secondo il modello proposto da Skocpol e Fiorina nel loro saggio del 1999. In questo caso le trasformazioni civili e politiche sono viste come la risultante di cambiamenti di modelli organizzativi, cambiamenti delle risorse esistenti per attività collettive e politiche, e mutamenti nelle relazioni fra i gruppi elitari e i cittadini. La democrazia è anche l'effetto di tensioni e di crisi di fiducia con forme di controllo esercitate dai poteri istituzionalizzati che lasciano tuttavia spazio ai cittadini per esercitare forme di pressione sulle decisioni pubbliche. Questo ruolo è espletato nella partecipazione ad attività di volontariato e l'imprenditorialità sociale può

chiaramente essere parte integrante di questo processo. La teoria delle radici sociali proposta da Salamon e Anheier (1998) si basa su questi principi. Essa infatti si sofferma sul fatto che le decisioni sui ruoli che il settore pubblico, il settore non profit e il mercato devono assumere, sono influenzate da determinati modelli storici e dalle risorse disponibili a seconda del periodo e del luogo. I conflitti storici fra gruppi diversi, per salvaguardare gli interessi di élite, classi medie e operaie, sono connessi a quattro diversi modelli nell'ambito del settore non profit: il regime statale, liberale, social democratico, corporativo. Differenziazioni operative e di dimensioni del settore pubblico e del settore non profit in ciascuno di questi regimi può determinare variazioni sistemiche sul versante dell'imprenditorialità sociale, aspetti questi ancora da analizzare e valutare. Concludendo, è evidente che siamo solo agli inizi di un'analisi dell'imprenditorialità sociale e del ruolo che deve ricoprire nel settore non profit. Considerando che si tratta di una manifestazione di forza del processo imprenditoriale nel suo insieme possiamo facilmente constatare il positivo contributo che l'imprenditorialità sociale può apportare. Se la collaborazione fra ricercatori e professionisti farà individuare le modalità per il non profit di promuovere e canalizzare innovazione e creatività per dare avvio in modo più efficace a una risoluzione delle problematiche sociali, il settore non profit, le persone che in esso operano e a cui dedicano la propria energia e creatività e la società in generale, ne trarrebbero un giovamento enorme. In ambito accademico è possibile approfondire tali tematiche inserendo trasversalmente il tema dell'imprenditorialità sociale in tutte le discipline inclusa quella storica, che come abbiamo constatato merita approfondimenti e analisi non ancora debitamente sviluppati.

BIBLIOGRAFIA

- Austin, James, Stevenson, *How are We-Skillern, Jane (2006), Social and Commercial Entrepreneurship. Same, Different, or Both?*, «Entrepreneurship Theory and Practice» 30 (1), pp. 1-22..
- Brock, Debbi, *Ashoka's Global Academy for Social Entrepreneurship (2008), Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook*, web: <http://www.universitynetwork.org/handbook>. Day, Phyllis (1997), *A New History of Social Welfare*, second edition, Boston, MA: Allyn and Bacon. 1998
- Harnmack, David, Young, Dennis (1993), *Nonprofit Organizations in a Market Economy: Understanding New Roles, Issues, and Trends*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hansmann, Henry (1987), *Economic Theories of Nonprofit Organizations*, in: Walter W. Powell (a cura di), *The Nonprofit Sector, New Haven, CT: Yale University Press*. Hsu, Caroline (2005), *Entrepreneur for Social Change*, «U.S. News and World Report», 10/31/05, dal sito web: <http://www.usnews.com/usnews/news/articles/051031/31Drayton.htm>
- Light, Paul (2006), *Searching for Social Entrepreneurs: Who They Might be, Where They Might be Found, What They do*, in Rachel Mosher-Williams (a cura di), *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, ARNOVA Occasional Paper Series, vol. 1, num. 3, Indianapolis, IN: ARNOVA.
- Peredo, Ana, McLean, Murdith (2006), *Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept*, «Journal of World Business», 41 (1), pp. 56-65.
- Salamon, Lester, Anheier, Helmut (1998), *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally*, «VOLUNTAS», 9 (3), pp. 213-248.
- Schumpeter, Joseph (1951), *Essays of J.A. Schumpeter*, Cambridge, MA: Addison Wesley Press, Inc.
- Skloot, Edward (1987), *Enterprise and Commerce in Nonprofit Organizations*, in: Walter W. Powell (a cura di). *The Nonprofit Sector. New Haven. CT: Yale University Press*.
- Skocpol. Theda, Fiorina, Morris, *Making Sense of the Civic Engagement Debate*, in Theda Skocpol, Morris Fiorina (a cura di), *Civic Engagement in American Democracy*, Washington DC: Brookings Institution 99 Press and New York:

Russell Sage Foundation. *Weisbrod, Burton (1977),*
The Voluntary Nonprofit Sector, Lexington, MA: D. C. Heath & Co.
Weisbrod, Burton (1988),

Famiglie e patrimoni

*I valori tangibili ed intangibili della ricchezza
negli Stati Uniti e in Europa*

*“Every right implies a responsibility;
every opportunity an obligation;
every possession a duty”*

Epigrafe su marmo, Rockefeller Plaza, N.Y.C.

*“Just like everyone else, inheritors need to work,
not for a living, but for a life”.*

The Inheritance Project

Il family office: servizio finanziario o strumento olistico di gestione dei patrimoni?

Negli ultimi decenni del Novecento la ricchezza privata è aumentata in modo esponenziale in tutto il mondo, non solo nell'area occidentale. Basti pensare che sette milioni di individui possiedono patrimoni per un valore complessivo di 26 migliaia di miliardi di dollari, pari alla somma dei prodotti nazionali lordi di tutti i paesi del mondo, calcolata annualmente.

«Business Week» ha pubblicato l'elenco dei più grandi capitalisti del mondo che praticano la filantropia. Oltre ai nomi ben conosciuti di Gates, di Buffet, di Soros, di Rockefeller, tradizionalmente presenti in questo tipo di documenti, sono indicati i nomi di possessori di ingenti patrimoni che sono stati sino ad oggi illustri sconosciuti e che hanno, in qualche caso, preso il posto delle grandi famiglie del capitalismo statunitense, collocandosi nelle prime posizioni dell'elenco.¹⁶

La ricchezza ha dunque una nuova nomenclatura, la “classe agiata”, di cui parlava Veblen, ha nuovi volti e non è più soltanto agiata, ma smisuratamente ricca. La gestione della ricchezza è divenuta più complessa, in relazione

¹⁶ <http://bwnt.businessweek.com/philanthropy/06/index.asp>

a due aspetti problematici emergenti: la “finanziarizzazione” dei grandi patrimoni connessi ad attività industriali e la trasmissione della ricchezza a livello intergenerazionale. Quest’ultimo, è un fattore emergente anche in considerazione dell’incremento delle aspettative di vita col conseguente allungarsi del periodo di piena attività per i più anziani.

I 50 filantropi più generosi inizio ventunesimo secolo

<i>NOME</i>	<i>FINALITÀ</i>
Jeff BEZOS	Energy
Mark ZUKEMBERG	Health Education
Warren BUFFETT	Health, Education, Humanitarian Causes
Bill & Melinda GATES	Global Health and Development education
George SOROS	Open and Democratic Societies
Gordon & Betty MOORE	Environment, Science
Herbertand M. SANDLER	Medical research, Education, Social Reform
Eli and Edythe BROAD	Public Education, Arts, Science
WALTON FAMILY	Education
Donald BREN	Education, Conservation
Bernard OSHER	Arts, Education, Integrative Medicine
Alfred MANN	Biomedical, Education, Research
Michael and Susan DELL	Children’s Health, Education
George KAISER	Poverty in Oklahoma
Ruth LILLY	Poetry, Libraries, Culture, Scholarships
David ROCKEFELLER	Biomedical Research, Global Development, Arts
Michael BLOOMBERG	Public Health, Education, Arts, Social Services
John TEMPLETON	Science “about Life’s Big Questions”
Veronica ATKINS	Eradication of Obesity and Diabetes
Jeff SKOLL	Social Entrepreneurs
Pierre and Pam OMIDYAR	Individual Self, Empowerment

Robert WILSON	Environment
Irwin and Joan JACOBS	Education, Arts
Ted TURNER	Environment, Global Security
Kirk KERKORIAN	Humanitarian and Armenian Causes
Shelby WHITE	Ancient Studies, Arts, Humanities
Bernard MARCUS	Jewish Causes, Health, Free Enterprise, Children
Robert MEYERHOFF	Arts, Higher Education
Paul ALLEN	Arts, Health/Human Services, Science
Thomas MONAGHAN	Catholic Higher Education
T.Boone PICKENS	Higher Education, Athletics, Health
Dawn GREENE	Education, Medicine, Arts
James SIMONS	Math and Science Education, Autism
Oprah WINFREY	Education, Women, Children and Families
Lewis and Dorothy CULMAN	Arts, Education
Frances COMER	Environment, Education, Youth
David and Cheril DUFFIELD	Animals, Humane Society, Education
Ira and Mary Lou FULTON	Higher Education, Community, Cancer
Frank and Jane BATTEN	Education, Early Childhood, Development
David GEFFEN	Hiv/AIDS, Civil liberties, Arts and Culture
Larry ELLISON	Research on Aging and Diseases
Peter LEWIS	Arts, Environment, Youth, Education
William and Alice GOODWIN	Cancer Research, Higher Education
George LUCAS	Education and Arts, Health _ Civil Rights
Marguerite HOFFMAN	Dallas Arts and Social Services, Science
John KLUGE	Library of Congress, Higher Education
H.F. (Gerry) and Marguerite LENFEST	Higher Education, Arts, Environment
Leo and Kay DREY	Conservation
Charles and Helen SCHWAB	Social Issues, Education, Arts
Bernard GORDON	Engineering, Education, Medical Research

T.Denny SANFORD

Children, Health, Science, Education

Dan DUNCAN

Medical research, Education, Youth

Fonte: www.businessweek.com

Lo scarto tra le generazioni ha assunto un ruolo cruciale rispetto al passato, sia in termini di cultura e di aspettative di ruolo delle nuove generazioni imprenditoriali, nel passaggio da una cultura dei patrimoni, connessa all'impresa industriale, a una cultura del patrimonio connessa agli effetti della rivoluzione epocale, generata dallo sviluppo della società dell'informazione e dalla smaterializzazione della produzione, da produzione di beni a produzione prevalentemente centrata sulle conoscenze e le competenze, sia in termini di processi evolutivi della gestione patrimoniale. Al ruolo prioritario di assets di tipo industriale si è affiancata, in modo crescente, l'esigenza di gestione di assets non industriali, in relazione ai mutamenti del contesto finanziario e in particolare all'emergere di grandi gruppi bancari che, per quanto riguarda l'Europa, hanno interrotto il tradizionale flusso fiduciario tra la famiglia imprenditoriale e le banche locali di riferimento. Di fronte a tale deficit fiduciario si è resa necessaria la ricerca di una risposta in termini di continuità e preservazione del patrimonio a problemi di cruciale importanza quali:

- la gestione integrata ed equa degli assets patrimoniali;
- la salvaguardia dei valori e dell'identità della famiglia, il contenimento dei costi, in termini di riduzione delle inefficienze e della dispersione o sovrapposizione delle attività;
- la protezione della famiglia e del suo stile di vita, rispetto ai rischi connessi agli investimenti;
- la valorizzazione delle risorse e del capitale umano interno alla famiglia, creando opportunità per le nuove generazioni e dando loro strumenti educativi adeguati,

nonché le capacità operative per affrontare le sfide del futuro, con una visione rivolta ad evitare i conflitti interni alla famiglia e strategicamente orientata a cogliere le opportunità create dall'evoluzione economica e sociale esterna, bilanciando così rischi e opportunità.

Nel contesto europeo, alcune famiglie detentrici di grandi patrimoni hanno cercato una risposta a tali molteplici problemi facendo ricorso a un modello di gestione molto diffuso oltre oceano: il family office. In modo sintetico, il family office, il cui numero negli Stati Uniti si colloca attualmente tra le 3500 e le 4000 unità, mentre in Europa si attesta su alcune centinaia, può essere definito come un modello di organizzazione ibrida, tra il management privato dei patrimoni e l'investimento istituzionale. Si tratta di un'organizzazione a complessità crescente e a carattere multidisciplinare. Negli ultimi decenni, accanto al family office interno alla famiglia, caratterizzato da una sostanziale indipendenza da partner commerciali esterni e focalizzato su obiettivi di riservatezza della gestione degli affari della famiglia e da un forte coinvolgimento intergenerazionale, si sono diffusi altri modelli di gestione quali il multi-family office, caratterizzato dalla ripartizione dei costi di gestione tra diverse famiglie e il family office esterno che si vale di supporti di consulenza e che è caratterizzato dall'utilizzazione di un know-how esterno alla famiglia. La finalità di questo strumento di gestione del patrimonio, nelle sue diverse variabili organizzative, è la gestione integrata del patrimonio familiare in una prospettiva intergenerazionale. Il family office rappresenta dunque un'unità organizzativa che, nelle sue forme più consapevoli, culturalmente fondate e strategicamente orientate, ha un diretto rapporto con la responsabilità sociale della ricchezza. Il suo funzionamento non è fondato

solo su competenze tecniche, finanziarie e manageriali ma sui valori e le necessità della famiglia, a partire da un nucleo fiduciario fondante, il cui principio operativo è innanzitutto quello di preservare il patrimonio della famiglia, massimizzandone le potenzialità in termini di valore aggiunto e nel saggio bilanciamento dei rischi che tale funzione comporta. Strettamente connessa a questo principio è la finalità di gestire la qualità di vita dei singoli membri della famiglia, i loro bisogni e le loro aspettative, nel pieno rispetto e nella compatibilità di tali aspettative con l'unità e l'identità di valori del patrimonio stesso, inteso nell'accezione più ampia e profonda di tutela dei beni ricevuti dalle generazioni precedenti, nella piena consapevolezza che nella gestione di tale patrimonio possano emergere ed affermarsi anche i bisogni delle generazioni future. Questo, secondo i principi del lascito (legacy) e di una governance volta a tutelare non solo l'integrità del patrimonio ma anche i valori etici e culturali condivisi. Il raggio d'azione del family office ha caratteristiche molto diverse a seconda delle dimensioni, della ricchezza della famiglia e del numero dei suoi componenti. I family offices di ampie dimensioni comprendono gruppi di azionisti che fanno parte di un'unica famiglia, con patrimoni che si ramificano in molteplici forme di investimento, assoggettati a diversi regimi monetari e diversi tipi di giurisdizione fiscale, ovvero si qualificano come strutture multiple che amministrano i patrimoni di diverse famiglie.

Negli Stati Uniti la creazione dei primi family offices, formati da un gruppo di professionisti che hanno il compito di preservare, consolidare ed accrescere il patrimonio familiare generato dall'agire imprenditoriale di diverse generazioni, ha radici piuttosto lontane nel tempo. Il presidente di Greycourt & Co. sostiene che il primo family office è stato creato a Pittsburgh nel 1868 da Thomas

Mellon. Il primo nucleo del family office di una delle più importanti dinastie americane, i Rockefeller, risale al 1882, quando John D. Rockefeller creò un supporto di consulenza finanziaria alle molteplici attività della famiglia, che nei decenni seguenti incluse anche la Fondazione, creata nel 1913 con un patrimonio di 450 milioni di dollari, equivalente allo 0,49% del PIL.

Tradizione ed innovazione: la famiglia Rockefeller

Prima di approfondire l'analisi della cultura e dei valori che hanno caratterizzato la trasmissione del patrimonio dei Rockefeller è opportuno considerare alcuni degli aspetti che hanno creato le basi per l'accumulazione di tale patrimonio, in particolare nel passaggio dalla prima alla terza generazione. Storici dell'economia e studiosi delle dinamiche del capitalismo hanno sottolineato il principio delle tre generazioni come condizione imprescindibile del consolidamento dei patrimoni imprenditoriali.¹⁷ Un principio che è ben sintetizzato in un famoso proverbio: "Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations". Uno studioso di questa tematica sostiene che l'agire filantropico offre ai membri della famiglia l'opportunità "to test the water", generando un processo evolutivo che permettere di conoscere e di fare emergere forme di identità, di appartenenza, finalità e obiettivi che altrimenti resterebbero impliciti e dunque privi di valore strategico.¹⁸

Le modalità di un'accumulazione che non è dipesa solo dalla quantità di denaro, non sono, dunque, estranee

¹⁷ Il riferimento classico sono gli studi sul capitalismo di Fernand Braudel, mirabilmente sintetizzati in F. Braudel, *La dynamique du capitalisme. Conférences prononcées à l'université Johns Hopkins en 1976*, Paris: Arthaud, 1985.

¹⁸ Hugues Jr. J.E., *Family Wealth. Keeping it in the Family. How Family members and Their Advisers Preserve Human, Intellectual and Financial Assets for Generations*, Princeton: Bloomberg Press, 2004, in part. cap. 12.

THE ROCKEFELLER FAMILY TREE

THE BROTHERS AND ABBY

Abby Rockefeller (Baby)
1903-1976

John Davison Rockefeller 3rd
1906-1978

Blanchette Ferry Hooker

MARRIED

David Milton*
*Iring Bindee
Jean Blancef*

THE COUSINS

Abby Milton 1928

Marlynn Milton 1931-1980

Naneta Ferry Rockefeller 1935

John Davison Rockefeller IV 1937

Harp Albrecht Rockefeller 1938

Abba Davison Rockefeller 1949

Hughson Clark Rockefeller 1932

Ann Clark Rockefeller Roberts 1934

Severus Clark Rockefeller 1936

Michael Clark Rockefeller 1938 1961

Mary Clark Rockefeller 1938

Nelson Albrecht Rockefeller Jr. 1964

Mark Feller Rockefeller 1967

Laura Spelman Rockefeller 1936

Marianne French Rockefeller 1938

Ivy Albrecht Rockefeller 1941

Louise Rockefeller 1944

Winthrop Paul Rockefeller 1948

David Rockefeller Jr. 1941

Abby Albrecht Rockefeller 1943

Beva Goshwin Rockefeller 1944

Margaret Dilany Rockefeller 1947

Richard Gilder Rockefeller 1949

Elvyn McGrath Rockefeller 1952

MARRIED

George O'Neill

William Simpson

Sharon Percy

John Spencer*

Warren Kozaké

Mark Dayton

Barbara Olson*

Alexandra von Metzler

Robert Pearson*

Louise Coate*

T. George Harris*

Anne Marie Rasmussen*

Dora Selene Liles

William Stranbridge*

Thomas Morgan

JAMES CASE III*

Richard Chasin

Walter Weber

Charles Hamilton*

Jeremy Walerdy*

Wendy Gaudon

Dorothy Sage*

Lisemore Dandekar

Sidney Roberts*

Diana Norwell Rouson

Carl Lindstrom*

Lee

Walter Kaiser*

Bruce

David Quattrone

Nancy Anderson

Paul Grouald

THE FIFTH GENERATION

George Dorr O'Neill Jr. 1950

Abby O'Neill 1953

David Milton O'Neill 1955

Laura Knickerbocker Simpson 1954

Abby Rockefeller Simpson 1958

John Rockefeller 1969

Valerie Blanche Rockefeller 1971

David Spencer 1964

Robert M. Spencer 1964

Theodore Spencer 1966

Eric John Dayton 1980

Melie Louise Rockefeller 1955

Peier Clark Rockefeller 1957

Clare Marie Person 1956

Joseph Anthony Person 1957

Steven Clark Rockefeller Jr. 1960

Ingrid Rasmussen Rockefeller 1963

Laura Selene Rockefeller 1981

Geoffrey Tol Stranbridge 1963

Michael Rockefeller Stranbridge 1965

Sabrina Vans Stranbridge 1968

Peier Rockefeller Case 1961

Matthew Owen Case 1964

Jessica Case 1967

Rachel French Weber 1967

Jacob Peter Walerdy 1971

Wyatt Gordon Rockefeller 1985

Andrea Davidson Rockefeller 1972

Katherine Chart Sage Rockefeller 1974

Winthrop Paul Rockefeller, Jr. 1976

Avana Newell Rockefeller 1982

Christopher Rockefeller Lindstrom 1980

David Walter Kaiser 1969

Michael Dilany Quattrone 1977

Clayton Anderson Rockefeller 1978

Adam Rockefeller Grouald 1985

Daniel Spicer Grouald 1988

THE FOUNDING FATHER

JOHN DAVISON
ROCKEFELLER
1839-1937

— married —

Laura Celestia Spelman
1839-1915

THE SON

JOHN DAVISON
ROCKEFELLER JR.
1874-1960

— married —

Abby Greene Albrecht
1874-1948

— then married —

Martha Baird Allen
1895-1971

THE DAUGHTERS

Bessie Rockefeller
1866-1906

Alice Rockefeller
1869-1870

Alta Rockefeller
1871-1962

Elahy Rockefeller
1872-1932

* Divorced

al consolidarsi della cultura della responsabilità sociale della ricchezza che è stata e continua ad essere per i Rockefeller un connotato distintivo per una famiglia che conta oggi, all'ingresso della sesta generazione- centinaia di membri.

Nel corso del ventesimo secolo l'accumulazione del patrimonio dei Rockefeller, le cui radici sono in una piccola città tedesca, ai bordi del Reno e risalgono alla seconda metà del sedicesimo secolo, si è delineata in diversi ambiti compreso quello del venture capital. Dopo la fine della Seconda guerra mondiale, la famiglia Rockefeller, la famiglia Whitney e la famiglia Philips, furono tra le prime a definire programmi di venture capital. I Rockefeller disponevano di un capitale operativo e di competenze già ben consolidate in questo ambito, grazie alle iniziative avviate da Laurence Rockefeller (laureato in filosofia a Princeton e ufficiale della marina durante la seconda guerra mondiale), soprattutto nel settore aeronautico (Eastern Air Lines e McDonnell Aircraft). Nel dopoguerra tali investimenti si estesero ai settori delle tecnologie emergenti, l'elettronica e l'informatica. Il processo di istituzionalizzazione di queste iniziative, nell'ambito del venture capital, si realizzò, comunque, solo a partire dal 1969 quando venne creata la Venrock Associates che costituì l'antenna nel venture capital, non solo della famiglia Rockefeller ma anche di diverse istituzioni non-profit che avevano stabilito relazioni con la potente dinastia nordamericana. Nel 1998 Venrock aveva finanziato 262 società per un totale di 110 miliardi di dollari. Aveva inoltre incrementato il processo di capitalizzazione delle risorse prodotte dagli investimenti in venture capital che furono veicolate verso il settore delle attività filantropiche. La persona che attuò la trasformazione del family office della Rockefeller in un'istituzione organizzata e durevole fu Peter Crisp, MBA ad Harvard nel 1960 e collaboratore

dei Rockefeller sin dai mesi successivi al diploma. Crisp era un esperto di investimenti nel settore dell'aviazione, avendo lavorato per la Swiss Air, e fu attraverso questo canale che entrò in contatto con Laurence Rockefeller, col quale condivise la strategia di attivo coinvolgimento degli altri membri della famiglia nella crescente pianificazione di investimenti centrati sul venture capital. "We believed in building companies [...] successes provided the participants with securities with low-cost basis which could be used to support various charities and philanthropic activities", scrive Crisp in un saggio autobiografico. L'avvio delle imprese non avveniva semplicemente attraverso meccanismi di tipo finanziario ma sostenendone i processi di inserimento nel mercato di creazione di un management ben consolidato.¹⁹ Il modello operativo del gruppo di manager che lavoravano per Laurence Rockefeller era di tipo orizzontale e non verticistico, nessuna decisione veniva presa senza che prima le informazioni avessero circolato tra tutti i partecipanti "We were collegial not competitive", sottolinea Crisp. L'obiettivo era di ridurre la mortalità delle imprese e di creare una rete di imprenditori e di manager dedicati allo scopo, le cui famiglie condividessero i valori che tale operatività esprimeva e che essi si impegnavano a diffondere nell'universo imprenditoriale. Il punto focale della strategia era immettere sul mercato imprese, talmente strutturate dal punto di vista finanziario e valoriale, da rendere visibile agli investitori (public shareholders) la validità e la sicurezza dei loro investimenti, rassicurandoli sul fatto che stavano investendo in "una vera impresa". L'operatività di ogni progetto veniva realizzata in modo da produrre fasi successive di consolidamento organizzativo (sviluppo del prodotto, testing, immissione nei mercati) che corrispon-

¹⁹ Gupta U., a cura di, *Done Deals, Venture Capitalists Tell their Stories*, Harvard: Harvard Business School Press, 2001.

dessero a fasi di finanziamento, orchestrate in modo da non penalizzare il management e da renderlo sempre più dedicato al processo di consolidamento in atto. E questo avendo la certezza di non venire “abbandonati” prima che tutti i problemi fossero risolti ovvero prima che l’impresa avesse trovato le condizioni per realizzare fusioni appropriate, sia dal punto di vista del mercato, sia dal punto di vista del piano industriale dell’impresa stessa.

Questo sistema di valori è un elemento che ha caratterizzato l’imprenditorialità dei Rockefeller anche nell’ambito del loro agire filantropico. Il family office dei Rockefeller ha avuto un ruolo fondamentale nel potenziare tale articolazione, a partire da una struttura di piccolissime dimensioni. Occorre ricordare, seguendo il racconto di Peter Johnson,²⁰ attuale responsabile del family office di David Rockefeller, che il capostipite della famiglia, John D. Rockefeller, si era trasferito a New York all’inizio degli anni ottanta dell’Ottocento, installandosi in quella che era allora la prima periferia della città, insieme alla famiglia e ad un ristrettissimo gruppo di collaboratori, una segretaria e un addetto al telegrafo, i quali avevano il compito di gestire soprattutto la sua attività filantropica, una componente originaria della sua personalità, come illustrano le innumerevoli biografie a lui dedicate²¹

20 Johnson P., Relazione al convegno “Values for Wealth, Responsibility, Social Investment and Vision. Family Office and Family Officers in the US and Europe”, Misp, Bologna 6 maggio 2005.

21 I saggi biografici si sono moltiplicati a partire da quello di A. Nevins, John D. Rockefeller: *The Heroic Age of American*, 2 voll. New York: C. Scribner’s Sons, 1940,1941; ristampato col titolo, *Study in power: John D. Rockefeller, industrialist and philanthropist*, Norwalk, CT: Easton Press, 1989. Sino a quello recente di Chernow R. , *Titan: the Life of John D. Rockefeller*, New York: Vintage, 2004. Tra i biografi dei Rockefeller figura anche Peter Johnson, autore insieme a Hart, J. E. del saggio *The Rockefeller Century*, New York: Scribner’s, 1988. Johnson ha anche collaborato con David Rockefeller nella redazione del suo saggio autobiografico pubblicato nel 2002 e tradotto in diverse lingue. Ovviamente, siccome non tutta la storia dell’industria petrolifera negli Stati Uniti è costellata di “buone azioni”, si sono anche levate voci che ne hanno stigmatizzato

e soprattutto i suoi diari personali redatti sin dalla più giovane età.

Alla segretaria e all'addetto al telegrafo si aggiunse un collaboratore speciale, un personaggio dotato di visione strategica, il reverendo Frederick Gates, il quale per molti decenni esercitò il ruolo di esperto in filantropia e che fu all'origine non solo della cellula generatrice del family office, ma anche del modello organizzativo della Fondazione Rockefeller, creata nel 1913.²² Oggi, ricorda Johnson, il family office del diretto discendente di John D. Rockefeller, David, conta oltre 250 persone e una varietà di figure professionali, specialisti di investimenti finanziari, esperti di contabilità, assicuratori, avvocati, manager e persino uno storico, che è lo stesso Peter Johnson. In poco più di un centinaio d'anni, il family office dei Rockefeller, ha avuto un incremento esponenziale pari a 125 volte le sue dimensioni arie, direttamente proporzionale al numero dei discendenti viventi di John D. Rockefeller junior che, attualmente, sono 120. Lo scorso anno, la famiglia Rockefeller ha pubblicato la trascrizione di un interessante dibattito in cui si sono confrontati i responsabili dell'amministrazione del patrimonio e le diverse generazioni dei Rockefeller, in particolare coloro che si sono maggiormente impegnati nell'agire filantropico. Da queste dense conversazioni, sono emersi i punti di forza che hanno caratterizzato la gestione patrimoniale della famiglia per sei generazioni. Tra questi fattori, la filantro-

gli aspetti nefasti o i conflitti nell'ambito della storia delle relazioni industriali; alle agiografie si sono così aggiunti anche i saggi critici, tra i quali alcuni particolarmente "graffianti", come quello di Jamie Lincon Kitman, apparso in «The Nation» il 20 marzo del 2000, col titolo *The Secret History of Lead: A Special Report*.

²² A Gates che era stato fortemente influenzato dall'idealismo pragmatico di Dewey in materia di educazione, si deve la creazione del Rockefeller's Institute for Medical Research che si trasformò in seguito nella Rockefeller University.

pia ha avuto un ruolo determinante, alla stregua di altri elementi strategici: la capacità di anticipare i settori trainanti dell'espansione economica e la capacità di adattarsi al contesto legislativo e alle regolamentazioni giuridiche. Rispetto al primo punto, in un seminario organizzato dal Master in International Studies in Philanthropy and Social Entrepreneurship dell'Università di Bologna, Peter Johnson ha ricordato che John D. Rockefeller aveva intuito che il settore trainante era quello del petrolio:

“not from drilling for petroleum but from refining petroleum and distributing it. And within a fairly short period of time John D. Rockefeller, with his brother William, created the most largest and significant American corporation that existed at that time. In some ways he created the modern corporation, its legal structure, its accounting structure and the means to producing and distributing the products that are created. Interesting to realize that this was not the age of the automobile. John D. Rockefeller produced petroleum products to be used for illumination, and lubrication, ... at the turn of the twentieth century with the advent of the automobile, you have an additional stimulus to petroleum industry; and an additional stimulus creates increment to the wealth generated by Standard Oil”.

L'altro aspetto rilevante nel consolidamento degli assets patrimoniali fu la loro diversificazione. Il portfolio dei Rockefeller venne investito in altri prodotti primari “like corn, and pipelines, American Railroads as well as American financial Institutions”, precisa Johnson. Questo orientamento si è andato consolidando nel tempo in una prospettiva che oggi ha raggiunto dimensioni globali. E questo non solo in ambito finanziario ma anche rispetto alle attività filantropiche della famiglia che, a partire dagli anni venti del Ventesimo secolo, espandendo oltre i confini nazionali il ruolo della Fondazione, ha avviato un processo di internazionalizzazione della filantropia scientifica, giunto sino ai giorni nostri con effetti di

rinnovamento e di adeguamento ai mutamenti in atto. La matrice religiosa, la ricerca di un principio di giustizia equilibratrice, basato sulla restituzione alla società di ciò che essa aveva reso possibile in termini di accumulazione di ricchezza e potere si unì a quello della ricerca scientificamente fondata dei mezzi e delle forme operative più idonee a risolvere i grandi problemi che affliggevano l'umanità, soprattutto in campo bio-medico e ad incrementare, attraverso l'educazione, l'arte, il miglioramento delle condizioni ambientali, il benessere delle società nella loro evoluzione storica. Se le prime due generazioni dei Rockefeller investirono enormi quantità di denaro e di risorse intellettuali e organizzative nella creazione di grandi università, in particolare quella di Chicago, alla quale nel 1891 vennero donati 600.000 dollari e nei dieci anni successivi oltre 20 milioni di dollari, una cifra esorbitante per quei tempi, le ultime due generazioni dei Rockefeller si sono impegnate in campagne a vasto raggio per la rigenerazione e la finalizzazione culturale e ambientale dei parchi pubblici, nella creazione di reti globali di una filantropia che integra le dimensioni dell'agire imprenditoriale e dell'advocacy. È il caso di Synergos, un network ad alto potenziale di impatto globale creato dalla figlia di David Rockefeller, Peggy Dulany, il cui scopo è di creare un ponte tra chi è ricco e chi è povero, sollecitando l'attenzione di governi, istituzioni pubbliche e private su progetti che possono cambiare le condizioni di chi è senza risorse.

Dobbiamo ricordare anche il ruolo di Ellen Rockefeller Growald che è stata l'ispiratrice con Norman Cousins della creazione dell'Institute for the Advancement of Health, il cui scopo è il potenziamento della comprensione scientifica del rapporto mente-corpo, sia in situazioni di normalità, sia nell'ambito di patologie emergenti e che è stato all'origine delle ricerche sull'intelligenza

emotiva. In tempi più recenti, Ellen Rockefeller ha fondato il Rockefeller Philanthropy Advisors che ha lo status giuridico di un'organizzazione non-profit, indipendente e "non conformista", al servizio di potenziali filantropi, di fondazioni e di trusts e alla quale aderiscono anche oltre 100 membri della famiglia Rockefeller, con assets per circa quattro miliardi di dollari. Nel febbraio del 2003 il Rockefeller Philanthropy Advisors ha aperto in California una nuova sede il cui ruolo è di aiutare gli individui e le famiglie della costa Ovest a sviluppare e gestire programmi filantropici ad alto potenziale innovativo, in un contesto caratterizzato dalla crescita esponenziale di Family foundations nel corso dell'ultimo decennio. Il Rockefeller Philanthropy Advisors, è connesso a un Foundation Incubator, con un asset di circa 30 miliardi di dollari, un'associazione di fondazioni che agisce come una learning community e che stimola la collaborazione tra fondazioni, dotate di una lunga tradizione nell'ambito dell'agire filantropico, e i nuovi imprenditori di una filantropia ad alto potenziale di impegno, cioè coloro che sono disposti ad impegnare non solo risorse finanziarie, ma visione, capacità organizzative, personale competente e dedicato, in imprese che prevedono il rischio del coinvolgimento in prima persona da parte chi dona e non solo quello dell'erogazione, come transazione puramente monetaria.

Il Rockefeller Philanthropy Advisors e i numerosi satelliti delle attività filantropiche dei Rockefeller, cercano di stimolare e accrescere questo orientamento, facendo leva sulle "passioni personali",²³ come generatori di filantropia, e sulla condivisione del principio di restituire alla società una parte delle opportunità che essa ha creato, facilitando successo e accumulazione di ricchezza. I

²³ McGee S., *Personal Passions*, in «Barron's, the Dow Jones Business and Financial Weekly», 27, November 2006, pp. 27-30.

filantropi che assumono la prospettiva della responsabilità sociale della ricchezza come coinvolgimento totale del loro agire, tendono a sfatare il mito americano del self-made man, valorizzando i legami orizzontali con la società e quelli verticali con le proprie radici antropologiche. Alcuni anni fa il Network Responsible Wealth ha pubblicato un report di grande interesse che la stampa statunitense ha diffuso in modo originale e non conformista in un universo che si nutre quotidianamente di slogan pro e contro la globalizzazione e che riporta il focus del dibattito sui motori reali dello sviluppo e sul loro carattere di complessità, attraverso i settori che identificano la società nel suo complesso. Lo slogan di Responsible Wealth che ha animato un gruppo di pressione di oltre 1700 milionari e miliardari, i quali hanno firmato una petizione contro l'abolizione delle tasse, è molto semplice, "it takes a village to make a millionaire", ma le sue implicazioni sono profonde e creano le basi di un dibattito volto a smantellare il mito di chi ritiene di essere l'unico artefice del proprio successo e della propria ricchezza. Valorizzando le opportunità, nel generare ricchezza, create dalla società, nei suoi aspetti organizzativi, politici economici, ricordando i benefici derivati dalle infrastrutture esistenti, dagli investimenti pubblici nei trasporti, nelle telecomunicazioni, nell'educazione e nella ricerca e non da ultimo dai sistemi legislativi, i miliardari americani che hanno aderito alla petizione hanno scoperto che è molto più gratificante "restituire qualcosa alla società" che avere un'epigrafe o una statua scolpita a futura memoria.²⁴ Una recente indagine della Bank of America, in collaborazione con l'Indiana University Center on Philanthropy, convalida in termini statistici l'indagine

²⁴ Collins C., Lapham M. e Klinger S., *I Didn't Do It Alone. Society Contribution to Individual Wealth and Success*, «Responsible Wealth», August 2004.

qualitativa che raccoglie un ampio numero di interviste e di testimonianze, non da ultima quella di Warren Buffet, il multimiliardario che ha trasferito una parte consistente della sua fortuna a Bill Gates, il quale dichiara: “I am personally convinced that society is responsible for a very significant percentage of what I have earned”. La dichiarazione di Buffet è suffragata da analoghe prese di posizione conto la mitologia del self-made man. A cominciare da alcune davvero illustri, come quella di Albert Einstein, il quale costantemente ricordava a se stesso che la sua vita interiore, le sue realizzazioni, le sue scoperte erano fondate sul lavoro di altri uomini, viventi o scomparsi: “I must exert myself, scriveva Einstein, in order to give in the same measure as I have received and still receiving”.²⁵ La visione del grande scienziato è condivisa anche da molti dei nuovi filantropi, imprenditori di umili origini che hanno fatto rapidamente fortuna con le nuove tecnologie. È il caso di Martin Rothemberg, uno dei leader del movimento contro l’abbattimento delle tasse sulla proprietà e i patrimoni: “Upon my death, I hope taxes on my own estate will help fund the kind of programs that benefited me and others from humble backgrounds: a good education, money for research and target investments in poor communities”. Gli fa eco Peter Barnes, il quale individua nei beni comuni generati dalla natura e dalla società nella sua evoluzione, il fattore fondamentale della crescita della ricchezza individuale. Anche lo stock market appartiene ai “commons”, sostiene Barnes. “It is easy to forget that this entire system is an infrastructure that has been built overall several generations and is regulated by taxpayer expenses through oversight institutions such as the Securities and Exchange Commission”.²⁶

25 Einstein A., *The World as I See it*, citato in Collins C., Lapham M. e Klinger S., *I Didn't Do It Alone*, cit., p. 9

26 Collins C., Lapham M. e Klinger S., *I Didn't Do It Alone*, cit., p. 15.

Il messaggio di Carnegie e di Rockefeller, all'inizio del secolo scorso, un tempo isolati profeti del *giving back to society*, si è oggi esteso ad una larghissima parte dei detentori di ingenti patrimoni, alla ricerca delle loro radici antropologiche, di un'identità e di un'appartenenza che il denaro e il profitto, inteso come unico scopo, rischia di vanificare.

Fonte: Bank of America Study of High Net-Worth Philanthropy. Initial Report Researched and written by The Center on Philanthropy at Indiana University. Ottobre 2006

Per Ellen Rockefeller, il crescente impegno organizzativo ha significato capitalizzare professionalmente e nell'impegno sociale e civile ciò che aveva imparato attraverso i rituali, le cerimonie di "passaggio all'interno della famiglia, in cui il ritrovarsi rappresenta un'opportunità per apprendere e per comprendere, anche attraverso la conversazione o addirittura un semplice brindisi". Si tratta di ciò che Ellen ha definito molto semplicemente "the soul of the family", e cioè la possibilità che ogni persona venga riconosciuta non per i suoi successi professionali ma per ciò che è come essere umano, coi suoi desideri, le sue passioni, le sue aspirazioni. Da questo rituale è nato l'Intergenerational Dialogue, creato da due degli appartenenti alla generazione dei "cugini" che sono stati anche gli ispiratori del Public Conversation Project. Scopo del Progetto è quello di riunire i membri più giovani della famiglia, a partire dal loro diciottesimo compleanno, stimolando le loro capacità di ascolto e di comprensione degli altri. "Good listening, sostiene Ellen Rockefeller, leads to good philanthropy". Bruce Sievers, Senior Fellow del Rockefeller Philanthropy Advisors ha indicato le implicazioni profonde di questo atteggiamento nell'attuale dibattito sulla riduzione dei confini tra filantropia e business, sottolineando come il vero problema non sia quello della relazione tra i due ambiti, quello del dare

e quello dell'accumulare, ma della valorizzazione dei caratteri distintivi delle azioni, del lavoro prodotto da chi opera nell'ambito della società civile. "We are not just social-problem solvers, egli scrive, or beneficiaries of a certain part of the tax code; we represent a vital set of values and collectively champion a kind of vision that is essential to a healthy, compassionate society".²⁷ L'eccesso di preoccupazione per le misurazioni dell'efficacia, degli effetti, dell'impatto dell'agire filantropico, può rischiare di far dimenticare i processi di costruzione di tale operare che hanno una natura profondamente antropologica, un tessuto connettivo non esprimibile attraverso le misurazioni, i dati quantitativi, le tabelle. È interessante osservare come nell'ambito dei family offices siano emerse di recente situazioni di disagio operativo generate dall'eccesso nella mole di dati, statistiche, e indicatori di misurazione da gestire.²⁸

Analizzando le radici del suo impegno filantropico, Ellen Rockefeller ha sottolineato come l'intreccio tra "obligation and opportunity", tra valori di impegno sociale e civile e capacità imprenditoriali, sia stato un motore essenziale alla continuità dell'impegno filantropico della famiglia in una dimensione evolutiva. Se David Rockefeller e i suoi fratelli hanno creato un fondo, il Rockefeller Brothers Fund, con l'intento di coordinare le loro attività, la generazione successiva, quella dei cugini ha dato origine ad una variegata gamma di iniziative che non

27 *Interview with Paul Schervish. Passing the Torch: the Great Wealth Transfer*, in «More than Money», n. 32,

http://www.morethanmoney.org/magazine/current_issue/mtm32_schervish.htm.³² Si v. inoltre P.G. Schervish e J.J. Havens, *The New Physics of Philanthropy: the Supply-Side Vectors of Charitable Giving. Part 1: The Material Side of the Supply Side*, in «The CASE International Journal of Educational Advancement», vol. 2, 2, November 2001, pp. 95-113.

B. Sievers, *A tale of three Cities*, in «Linkages», Spring 2006, p. 5.

28 Si v. Northern Trust Report: Family Office Suffer from Data Overload, www.ntrs.com.

perso la memoria della propria cellula generativa. Tale intreccio, differenziazione e integrazione strategica ed organizzativa, è scolpito nel marmo in Rockefeller Plaza: “every rights implies a responsibility; every opportunity and obligation; every possession a duty”. In tutti gli aspetti di un agire che impegna gli attori della filantropia in modo “olisticamente” responsabile è presente un fattore che coniuga rischio ed opportunità e cioè la capacità di scelta non in senso arbitrario, bensì riflessivo, una scelta che contiene, dunque, anche i valori individuali, la cultura, le radici antropologiche di chi la genera.

Paul Schervish che ha diretto il Social Welfare Research Institute di Boston ed è l'autore di un rapporto che analizza in termini di previsione, il potenziale di trasferimento della ricchezza nelle prossime tre generazioni, valutando che esso si aggirerà intorno ai 41 mila miliardi di dollari²⁹, è giunto alla conclusione che la nuova età dell'oro della filantropia dipenda dalla disseminazione e dal radicamento di ciò che Schervish definisce “the new physics of philanthropy, a set of forces that combine to foster philanthropic growth”.³⁰ In questa alchimia entrano diversi fattori che risultano variabili nel tempo. Nel passaggio dalle prime due generazioni a quelle successive la fede battista dei Rockefeller si è indubbiamente secolarizzata, ma i valori che l'hanno animata sono restati la linfa vitale del dialogo tra le generazioni dei Rockefeller, una linfa che ha nutrito un vicepresidente degli Stati Uniti, amministratori di grandi banche, imprenditori nel mondo degli affari e imprenditori sociali per i quali la filantropia è stata tutt'altro che benevolenza senza scopo o strumentalizzazione della legislazione fiscale. Una

29 Havens J.J. e Schervish P.G., *Why the \$41 Trillion Wealth Transfer is Still Valid: A Review of Challenges and Questions*, in «The Journal of Gift Planning», vol. 7, 1, 1st Quarter 2003.

30 P. Gerloff, *Interview*

legislazione che, del resto, i Rockefeller hanno saputo abilmente gestire, utilizzando lo strumento del trust per fare fronte alle congiunture più delicate e difficili, come quella del periodo rooseveltiano, quando la tassa sulle donazioni e sulla trasmissione dei patrimoni, passò dal 20 al 75%. È significativo che sia stato proprio il periodo successivo al 1934 a segnare l'espansione e il consolidamento del family office dei Rockefeller, con l'avvio di un processo di diversificazione senza spartizione del patrimonio tra i fratelli della terza generazione che portò alla creazione, nel dicembre del 1940, del Rockefeller Brothers Fund. Il Fund fu all'origine di un bilanciato percorso di integrazione tra investimenti e agire filantropico destinato a consolidarsi nel tempo e a valorizzare le inclinazioni dei singoli membri della famiglia. Dei fratelli Rockefeller, JDR III, si interessò al problema del controllo delle nascite e della condizione femminile nei paesi in via di sviluppo, Nelson e David si concentrarono sull'America Latina, Laurence si dedicò ai beni culturali. Tale percorso di differenziazione sinergica fu sostenuto dalla consapevole valorizzazione da parte della terza generazione dei Rockefeller dei valori religiosi e sociali che avevano fortemente caratterizzato le origini della famiglia sin dal periodo in cui, la madre del capostipite Eliza Davidson Rockefeller insegnò ai propri figli a rispettare la regola del tithing, donazione del 10% dei propri guadagni a favore delle attività della chiesa- molto diffusa tra i Battisti.

Nel corso delle conversazioni tra i membri della famiglia Rockefeller, pubblicate per iniziativa del Rockefeller Philanthropy Advisors,³¹ viene sottolineato continuamente il valore determinante e formativo delle visite e degli incon-

³¹ Barroso D.A. , a cura di, *An Entrepreneurial Spirit: Three Centuries of Rockefeller Family Philanthropy*, New York: Rockefeller Philanthropy Advisors, 2005. See also *Selected Rockefeller Philanthropies*, New York: Rockefeller Philanthropy Advisors, 2004.

tri dei più giovani membri della famiglia, sotto la guida dei genitori, con le persone e le istituzioni beneficiarie delle donazioni. Questa abitudine di condividere sin da giovanissimi l'operare degli adulti ha rappresentato non solo un valore aggiunto rispetto al consolidamento dell'identità della famiglia. È stato un laboratorio attivo di apprendimento, nel passaggio delle generazioni, la cui profondità e radicamento hanno facilitato il superamento di conflitti generazionali, anche quando questi si sono manifestati con un rilievo particolarmente critico, in particolare nella congiuntura degli anni Sessanta, nel passaggio dalla generazione dei fratelli a quella dei "cugini", i quali, una volta superata la rivolta adolescenziale hanno animato nuovi stili dell'agire filantropico, contribuendo anche attraverso il confronto critico con le generazioni precedenti a generare innovazione, senza per questo creare fratture nell'identità dei valori della famiglia. La grande sfida è stata in effetti proprio quella di conservare la memoria dei più anziani, nel momento in cui si apriva lo spazio alle innovazioni dei più giovani.

Fonte: Bank of America Study of High Net-Worth Philanthropy. Initial Report Researched and written by The Center on Philanthropy at Indiana University. October 2006

La conversazione tra David Rockefeller Sr. e David Rockefeller Jr. è particolarmente interessante sotto questo profilo. Entrambi, da diversi punti di vista, sottolineano la necessità di andare oltre l'interesse individuale per fare emergere le capacità di potenziamento, il "leverage", sia a livello di investimenti finanziari, sia a livello di investimenti concernenti il "giving", possibilmente associando gli uni agli altri attraverso la strategia dell'ascolto e dell'"attenzione", vera gratia, secondo le parole di Leibniz, sia quando essa viene impiegata per "fertilizzare" i programmi di donazioni di una grande banca come la Chase Manhattan Bank, sia nella vita quotidiana di chi è

impegnato nelle attività filantropiche e avverte in misura crescente che sta ricevendo di più di quanto stia donando. I giovani filantropi della famiglia Rockefeller hanno intrapreso questo cammino in forma riflessiva, attraverso il dialogo fra tradizione e innovazione. Allison Whipple Rockefeller ha espresso in modo molto semplice il senso di orgoglio e di appartenenza derivato dal continuare in forme nuove le attività intraprese da Nelson Rockefeller, nel campo delle politiche per l'ambiente, da Laurence nella valorizzazione dei parchi dello Stato di New York e da David nel settore dell'agricoltura. Le conversazioni dei Rockefeller contribuiscono ad illuminare un retroterra antropologico fatto di riti familiari, riunioni annuali in cui i più giovani incontrano gli anziani e da questi vengono cooptati in iniziative in gestazione, o ricevono il mandato per assumere ruoli di responsabilità in nuove imprese filantropiche, come il Rockefeller Fund, creato da David Rockefeller con una mobilitazione di donazioni pari a circa 500.000 dollari all'anno, o il fund è amministrato dai nipoti, ai quali è anche data la possibilità di designare la charity nella quale intendono impegnare energie e risorse.

Alcuni dei giovani Rockefeller sono interessati alla legislazione sulle droghe nello Stato di New York e ai suoi effetti negativi, altri alla valorizzazione dei parchi cittadini. Alcuni membri della famiglia hanno creato le loro imprese filantropiche: è il caso di Peggy Dulany che è stata, come si è detto, la lungimirante fondatrice del Synergos Institute e di altri giovani componenti della famiglia, in particolare di Theo Spencer che negli anni Novanta ha avviato e consolidato con successo il progetto Youth Community Gardens and Urban Environment Collaboration, basato su un modello di social entrepreneurship ("hand-on experience"). Il progetto è volto ad utilizzare le risorse a disposizione per animare ed accrescere, "leveraging",

la partecipazione di altre istituzioni, dei cittadini, delle persone attivamente interessate, sulla base del principio che “the entrepreneurial spirit allows for a much more active participation in solving the problems” e non è solo una risposta alle richieste di finanziamento. Altri membri della famiglia operano in organizzazioni esterne, in particolare nel settore del Private Banking. È il caso di Steven C. Rockefeller, che ha collaborato alla creazione del Deutsche Bank Microcredit Development Fund.³² Altri ancora partecipano alle attività del Rockefeller & Company, una struttura di servizi finanziari che comprende, come sottolinea Peter Johnson, “a global portfolio management for individuals, families and institutions; comprehensive wealth management; family office services to high wealth families; and information management business for family offices and IT wealth management businesses, based on a software technology called Rock IT”. Il volume di investimenti della Rockefeller & Co. è pari a 4 miliardi di dollari. Sin dal 1970 essa si è dotata di una Socially Responsive Investment Division e rappresenta dunque una delle più radicate forme di innesto della responsabilità sociale in ambito finanziario e di impresa del continente americano. A partire dal 2002 la Rockefeller & Co. ha realizzato una partnership con la Frank Russell Company, leader globale nei servizi di investimento multi-manageriali. Si tratta di una società che ha, come il family office della Rockefeller, profonde radici storiche ed una diramazione su scala mondiale essendo stata creata nel 1936. La Frank Russell Company figura all’11° posto nella lista delle 100 migliori società del settore redatta da «Fortune».

In questo nuovo modello organizzativo si manifesta la risposta dei Rockefeller alle sfide della contemporaneità. La grande esperienza nella gestione di un patrimonio

³² Rauenhorst M.G. e Rockefeller Jr. S.C., *Microcredit: Strategies for Sustainability*, Deutsche Bank, 2005.

familiare si pone al servizio dell'amministrazione di altri grandi patrimoni a livello globale.

“In comparison to Merrill Lynch or Credit Suisse or J.P. Morgan Chase, osserva Johnson, this is a very small amount of money. They have 10 billion \$ to manage, but the quality of service is higher than the one that you receive in these major multinational and financial institutions”.

A partire dalla fine degli anni Sessanta del Ventesimo secolo il family office statunitense non è stato più una prerogativa di poche famiglie di grandi imprenditori ma si è affermato come un modello organizzativo ad ampio spettro, generando strutture associative e di aggregazione nella creazione di multi-family offices che offrono servizi che coprono l'intero spettro della gestione dei patrimoni, il tax planning, i pacchetti assicurativi, la gestione delle liquidità, la governance e non da ultimo la formazione dei membri della famiglia, nel passaggio generazionale, secondo un approccio di tipo olistico, su cui concordano alcune delle maggiori società di consulenza in questo campo. È interessante osservare che questa espansione di “scala” ha avviato forme di riflessività sulle componenti culturali, antropologiche e psicologiche da parte di chi eredita grandi patrimoni, con la creazione di istituzioni dedicate che hanno generato centri di formazione e di consulenza o forum aperti alla discussione. Ann Slepian e Christopher Mogil che negli anni Ottanta hanno ricevuto una consistente, quanto inaspettata, eredità hanno lanciato un programma denominato Impact Project, il cui obiettivo è di valorizzare il potenziale generato dal processo di trasferimento di ricchezza storicamente senza precedenti, non solo per dare un senso pieno alla vita di chi ha ereditato tali patrimoni ma per generare mutamenti positivi per la società, utilizzando tutte le risorse

in termini di investimento economico sociale e civile.³³ Slepian e Mogil sono stati per anni attivi collaboratori di un periodico dal titolo evocativo, «More than Money», che ha iniziato le sue pubblicazioni intorno alla metà degli anni Novanta, anticipando una tendenza che oggi, almeno negli Stati Uniti, si sta affermando con crescente successo e che si esprime in diverse coniugazioni, nella ricerca di una forma di agire filantropico che non si riduca a staccare assegni o ad erogare grants.

Differenti tipologie di donazione

Esistono molti modi di effettuare una donazione, che vanno al di là del riempire un assegno a favore della propria organizzazione filantropica preferita.

33 L'Impact Project è stato creato per sostenere coloro che, essendo in possesso di un ingente patrimonio intendono dedicare le loro energie, capacità e il proprio talento oltre che la loro ricchezza, alla creazione di opportunità per una società capace di generare sostenibilità attraverso la scelta consapevole dei propri bisogni prioritari. "Many people feel stuck, deluged by direct mail appeals, depressed by the daily news, anxious about personal security, and hopeless about doing anything for the world of real significance. So they deny their surplus, or feel immobilized by guilt, or make small gestures with their time and money, none of which are particularly satisfying. The Impact Project helps people get unstuck. The staff provide compassionate, step-by-step, practical and emotional help, guiding people through a process of empowerment that involves: asking charge of one's money, how it's invested, controlled, and spent; planning concretely for future financial needs and determining what is surplus; working on emotions that get in the way of taking charge; re-evaluating old messages learned from one's family and society; building a sense of security in non-financial ways, such as developing community, spiritual practice, satisfying work, and new practical skills; creating a satisfying lifestyle more congruent with one's values. Slepian A. e Mogil C., *How To Use Wealth For Social Change*, <http://www.context.org/ICLIB/IC33/Impact.htm>. Si v. inoltre Rogers G. e Costigan K., *Affluence and the Pursuit of Multi-Generational Well-Being*, in «Raylign Position», Fall 2006.

Ecco alcuni esempi:

OPZIONE	COMMENTO
Consulenza dei donatori	Viene raccolta una somma di denaro da destinare a un fondo filantropico, ottenendo immediatamente una detrazione fiscale. Legalmente il fondo controlla la somma di denaro ricevuta ma il donatore indica sia i modi in cui i fondi debbano essere distribuiti, sia le organizzazioni da sostenere.
Fondazione privata	Il <i>donor</i> crea un'organizzazione filantropica impiegando fondi che solitamente provengono dalla sua famiglia, piuttosto che da fonti di finanziamento pubblico. La fondazione elargisce donazioni a sostegno della missione filantropica da lui prescelta. I fondatori di questo tipo di organizzazioni possiedono ampio controllo sui processi di <i>decision-making</i> ma è bene ricordare che le fondazioni possono essere onerose da gestire e presentano minori agevolazioni fiscali rispetto alle organizzazioni filantropiche di tipo pubblico.
Organizzazioni di supporto	Un'organizzazione di supporto è un'organizzazione filantropica creata per sostenere il lavoro di organizzazioni pubbliche. Questo tipo di organizzazioni gode di agevolazioni fiscali molto più favorevoli rispetto alle fondazioni private, anche se il Congresso statunitense ha espresso preoccupazioni in merito a possibili abusi fiscali.
Donazioni che continuano ad essere controllate dai donors	È una strategia di donazione che viene offerta da alcune organizzazioni filantropiche. Questo tipo di opzione è solitamente ricercata da quei <i>donors</i> che prediligono continuare ad avere il controllo sulla propria donazione. Essi, infatti, erogano ad una determinata organizzazione ma continuano a mantenerne la gestione per un certo periodo di tempo.
Fondo fiduciario con flussi di pagamento al donor limitati nel tempo	Il <i>donor</i> trasferisce dei beni a un fondo fiduciario irrevocabile ricevendo regolarmente un flusso di pagamento, ma tutto ciò che rimane del fondo alla sua chiusura viene destinato a un'organizzazione filantropica. In cambio della donazione il donor ottiene una deduzione fiscale per l'ammontare che si stima venga destinato all'organizzazione. I pagamenti ricevuti sono solitamente tassati.

<p>Fondo fiduciario con flussi di pagamento a un'organizzazione filantropica limitati nel tempo</p>	<p>Questo fondo fiduciario rappresenta essenzialmente il contrario di quello precedente. Il <i>donor</i> trasferisce dei beni a un fondo fiduciario e un'organizzazione filantropica riceve regolari flussi di pagamento. Alla chiusura del fondo ciò che rimane viene destinato agli eredi del <i>donor</i>.</p>
<p>Donazioni filantropiche che includono un vitalizio</p>	<p>Il <i>donor</i> eroga finanziamenti ad un'organizzazione filantropica che, in cambio, si impegna a pagargli un vitalizio. Anche se parte dei pagamenti annuali sono tassabili colui che dona può godere di una deduzione fiscale anticipata rispetto alla stima dell'ammontare che verrà destinato all'organizzazione.</p>
<p>Fondo di investimento con interessi fruiti dal donator</p>	<p>In questo caso il <i>donor</i> può destinare una somma di denaro a una particolare organizzazione che li investe in un fondo speciale i cui interessi spettano al <i>donor</i>. Alla morte del donatore qualsiasi somma rimasta dal suo investimento iniziale resta all'organizzazione filantropica.</p>

Fonte: Conrad Teile WSJ research

La formazione degli eredi ha un grande rilievo nella nuova fisica della filantropia così come hanno rilievo le forme e la cultura organizzativa che anima e orienta la gestione dei patrimoni. Nel definire il legacy planning, Charles Collier ha indicato alcuni fattori rilevanti per potenziare le competenze e l'indipendenza degli eredi:

- trasferire il denaro in trusts flessibili;
- cercare di inserire le nuove generazioni in tali trust col ruolo di co-trustees;
- dare a un membro del trust, esterno alla famiglia e fiduciario della medesima il ruolo di mentore;
- dare ai propri eredi la possibilità di scelta di un membro del trust;
- fornire ai propri figli un *fee-only financial planner* differente dal proprio.

Il contesto europeo: radici profonde e modelli evolutivi

nel nuovo millennio

La complessità della gestione dei patrimoni in forma olistica è sovradeterminata dal fatto che negli ultimi anni l'operatività dei family office e dei multi family office si è arricchita degli apporti teorici e pratici offerti dallo sviluppo dell'imprenditorialità socialmente responsabile, social entrepreneurship, attraverso l'applicazione di modelli come la balanced score card, la triple bottom line, cioè il triplo ritorno in investimento, etico, ecologico e finanziario, e, più recentemente, l'applicazione del private equity alla razionalizzazione e alla implementazione delle risorse disponibili per interventi di filantropia ad alto potenziale di impegno, coniugata cioè ad aspetti di imprenditorialità sociale e animata dai principi di responsabilità sociale della ricchezza che abbiamo sopra tratteggiato (hands-on approach). Sebbene questi aspetti nella loro forma olistica si sviluppino con una certa lentezza nel contesto europeo, per diverse ragioni, tra le quali la scarsa visibilità ed incisività di individui o famiglie che si dedicano all'agire filantropico, questa specifica componente, la crescita dell'interesse per il private equity, si è sviluppata recentemente con una forte aspettativa di ruolo nel settore della filantropia. Il «Times» ha dato notizia della creazione di un network formato da 70 tra le più grandi imprese di private equity che hanno unito le loro forze per creare una charitable foundation pan-europea, la Private Equity Foundation, con sede a Londra e che comprende tra gli altri Blackstone, Summit, KKR, Candover, Texas Pacific e Permira. Quest'ultima è particolarmente interessante per il profilo controverso del suo fondatore Damon Buffini, 44 anni. Figlio di un soldato americano di colore, abbandonato dal padre in tenera età e cresciuto dalla madre alla periferia di Leicester, laureato a Cambridge e Harvard, Buffini possiede un patrimonio di 100 milioni di sterline ed è considerato uno

degli uomini più influenti della City. Sotto la sua guida Permira è diventato uno dei maggiori operatori nella finanza e negli investimenti sociali.³⁴

La fondazione si è dotata di un patrimonio iniziale di 7,8 milioni di euro. L'obiettivo è di investire in cinque charities che si dedicano ai problemi dell'infanzia.

Secondo il «Times», la fondazione

“will propel it into to the top echelons of the British charities league. It is expected that tens of millions of pounds will be raised each year once the foundation becomes established [...]. The Private Equity Foundation is expected to focus on helping the underprivileged with a particular emphasis on education and children's charities such as the National Society for the Prevention of Cruelty to Children. The groups also plan to work with charities to advise them on how to make the most impact and run their operations in the most efficient way. The foundation is expected to be selective about the charities that it works with, applying the principles that private equity firms adopt when choosing their investments. The initiative will inevitably draw comparisons with Ark, the charity backed by Arpad Busson, the hedge-fund impresario, although the private equity industry tends to be less high-profile and flamboyant than the hedge-fund sector”³⁵.

Poiché non esistono fiori senza spine, è bene aggiungere che la creazione della fondazione non è stata priva di polemiche. Davanti al locale londinese dove si celebrava l'evento, i sindacati hanno manifestato contro i tagli di posti di lavoro operati da alcune delle imprese, quali Little Chef Restaurant, Birds Eye, che fanno parte del network. A seguito delle proteste, un gruppo di laburisti

34 A proposito di Demon Buffini e della sua attività finanziaria e filantropica si veda:

<http://business.timesonline.co.uk/tol/business/article542274.ece>

<http://www.permira.com/permira/en/people/detail.jsp?id=2089>

http://www.timesonline.co.uk/tol/life_and_style/men/article1434499.ece

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/6389129.stm>

35 Davey J., *Private equity groups to launch charity foundation*, in «The Sunday Times», 14 January 2007.

ha chiesto in parlamento regole di maggiore trasparenza e minori agevolazioni fiscali per il settore.

In senso generale, sospendendo il giudizio sulle vicende in corso, possiamo affermare che strumenti di tipo finanziario come il private equity, se correttamente impiegati sulla base del principio dell'allineamento degli investimenti tra profit e non-profit, in cui, cioè, anche l'operare delle aziende in termini di profitto non contraddice i valori espressi nell'investimento filantropico, possono essere direzionati a rafforzare il processo di articolazione tra investimento sociale e investimento finanziario, favorendo la crescita di quello che Lucy Bernholtz ha definito il "philanthropic capital market".³⁶

Tale percorso, se correttamente perseguito, è in grado di nutrire la matrice olistica dell'operare dei family offices, in quanto mette in primo piano la definizione dei valori che stanno alla base dell'agire imprenditoriale della famiglia, come fattori operativi e non come effetti residuali o di semplice complemento degli investimenti, stimolando l'orientamento all'allineamento degli assets tra valori tangibili e valori intangibili.³⁷ I patrimoni virtuosi non sono, infatti, quelli che destinano una parte dei loro assets alla filantropia ma quelli che si pongono il problema dell'allineamento degli assets sui valori globali della famiglia e del

36 Bernholz L., *Creating Philanthropic Capital Markets. The Deliberate Evolution*, Hoboken, NJ: Wiley, 2004.

37 Su questo tema la documentazione più ricca ed interessante si trova nel sito <http://www.blendedvalue.org/about/>: "Value is what gets created when investors invest and organizations act to pursue their mission. Traditionally, we have thought of value as being either economic (and created by for-profit companies) or social (and created by nonprofit or non-governmental organizations). What the Blended Value Proposition states is that all organizations, whether for-profit or not, create value that consists of economic, social and environmental value components, and that investors (whether market-rate, charitable or some mix of the two) simultaneously generate all three forms of value through providing capital to organizations". Si v. in part. i contributi di Jed Emerson pioniere di questo approccio.

patrimonio, inteso nella sua etimologia più profonda di beni ricevuti dal padre e dalle generazioni precedenti. La creazione di fondi dedicati ha inoltre un potenziale valore di leva per la creazione di un mercato di capitali per il non-profit; un potenziale che può divenire operativo solo se anche la cultura organizzativa del non-profit sarà in grado di cambiare in modo conforme, superando le ricorrenti tensioni tra la ricerca di finanziamento per i propri costi operativi, sopravvivenza gestionale- e la ricerca di una capitalizzazione dinamica delle proprie risorse, volta a rafforzare le potenzialità di una crescita istituzionale, che non considera il mercato come un ostacolo ma come un'opportunità (growth capital). Si tratta di un potenziale che richiede anche una forte spinta alla collaborazione e al coordinamento con le politiche pubbliche, nella consapevolezza che attori dell'agire filantropico, istituzioni pubbliche e organizzazioni non-profit fanno parte di un più ampio sistema, focalizzato sulla ricerca di soluzioni congrue per problemi comuni, ovvero, come afferma Mario Morino, volto a valorizzare pienamente "the larger universe of givers and receivers, governments and corporations, that together bear responsibility".³⁸

Da quanto si è detto emerge che gli aspetti organizzativi e tecnici della gestione dei patrimoni non sono sufficienti a determinarne il carattere olistico e che, d'altro canto, l'agire filantropico in sé non è sufficiente a definire le forme più innovative della responsabilità sociale della ricchezza, se non si esprime secondo le modalità e con le finalità sopra descritte. Le diatribe familiari per la spartizione dei patrimoni non sono certo terminate, né è sufficiente la definizione delle modalità tecniche della spartizione e della gestione per generare il principio

38 Si v. Morino M. e Shere B., *High Engagement Philanthropy a Bridge to a More Effective Social Sector*, Venture Philanthropy Partners, 2004, e inoltre Fulton K. e Blau A., *Cultivating Change in Philanthropy*, Monitor Company Group, 2005, p. 17.

dell'armonia intergenerazionale. Questo vale non solo in Europa, dove lo sviluppo della filantropia, e in particolare della filantropia ad alto potenziale di impegno, è ancora un fenomeno di nicchia, per pochi non per tutti, ma anche nel continente nordamericano. Ad ogni latitudine il fattore culturale e antropologico risulta determinante. Le resistenze cognitive sono ancora molto forti, non solo in Europa, ma anche negli Stati Uniti: lo testimonia il ragionamento del responsabile di una società di gestione di patrimoni multi-familiari nella costa dell'est, il quale, di fronte alle pressioni di una giovane ereditiera che intendeva devolvere tutta la sua fortuna ad un guru indiano, ha ritenuto di avere raggiunto un risultato assai efficace e produttivo nell'essere riuscito, nel corso di una riunione con l'ereditiera, ad ottenere che il 50% del patrimonio rimanesse all'interno della famiglia. Ciò dimostra che la vertenza era stata risolta in termini puramente finanziari, senza neppure esplorare le motivazioni della giovane erede e le opportunità di orientare la sua volontà in una dimensione di progettualità creativa, eventualmente in collaborazione con la comunità alla quale ella intendeva devolvere l'intero patrimonio, ovvero cercando di farle comprendere che l'impegno filantropico significava differenziare, sperimentare il rapporto con diversi interlocutori nello stesso ambito culturale e progettuale. La crescita dell'attivismo filantropico e il corretto orientamento di tale attivismo non è un residuo da eliminare o contenere, come nel caso cui ci si è riferiti, ma fa parte del processo sistemico di gestione innovativa degli assets patrimoniali. È chiaro che questo processo richiede risorse e un impegno che si deve necessariamente tradurre in una collaborazione che non si risolve nell'arco di qualche incontro, per quanto esso possa essere "emotivamente denso". Né l'esperienza, né l'efficacia organizzativa e neppure la

fusioni multiple dei family offices sono, di per sé, una garanzia di successo se non vengono inseriti tra i fattori di criticità gestionale, aspetti connessi ai fattori antropologici, sociali e di scavo analitico nel costituirsi delle singole identità e dei singoli gruppi della costellazione familiare. La gestione dei family offices non può seguire modelli impersonali o routines standardizzate, e questo sembra essere un pericolo insito nella creazione di grosse strutture di supporto o nella internalizzazione del family office nell'ambito di grandi holding finanziarie.

Se volgiamo lo sguardo all'Europa, possiamo osservare che negli ultimi dieci anni la crescita dei family offices è decisamente incrementale, anche se è pressoché impossibile passare da stime approssimative a dati statisticamente certi, per il prevalere di una cultura della privacy che è volta a preservare l'inaccessibilità delle informazioni. Il fenomeno è prevalentemente legato alla cessione di grandi imprese create dopo la seconda guerra mondiale che determina grandi concentrazioni di liquidità.

Una recente indagine condotta da Secofind, in collaborazione con la Bocconi su un campione di imprese familiari italiane con un fatturato compreso tra 100 e 500 milioni di euro, mostra che la persona che gestisce il patrimonio, riveste solitamente la carica di presidente (37%), a.d. (26%) o d.g. (10%) e che solo il 19% sceglie di affidarsi a un consulente esterno, mentre il 31% degli imprenditori sceglie da solo e il 50% assieme agli altri componenti della famiglia. Un dato interessante è che il portafoglio tipo delle famiglie imprenditoriali italiane è prevalentemente orientato verso classi di investimento più liquide. Liquidità (25%) e obbligazioni in euro (23%) risultano, infatti, le principali destinazioni d'investimento, mentre la conoscenza e l'utilizzo di strumenti finanziari più evoluti, come il private equity e gli hedge funds, sono generalmente contenuti. Questo aspetto si inserisce con alcune

evidenti peculiarità in un trend europeo. In un'intervista, Ian Partridge della società Loedstar di Ginevra ha dichiarato: "Last then one third of family business survive into the next generation and this transition from business ownership to liquid wealth is the main factor behind family offices in Europe". Ci troviamo dunque di fronte a un paradosso per cui una delle funzioni tradizionali del family office, volta a supportare la valorizzazione imprenditoriale dei patrimoni industriali e a generare nuove forme di imprenditorialità, attraverso il sistema del venture capital, rischia oggi di essere prevalentemente orientata a ridurre i rischi di un'eccessiva finanziarizzazione dei capitali liquidi resi disponibili dalla dismissione delle imprese. E questo soprattutto in un contesto come quello europeo, in cui le fortune dei grandi patrimoni vantano tradizioni non solo decennali, ma secolari, addirittura millenarie se si pensa alle loro radici nel mondo greco e latino.

La responsabilità della ricchezza nell'età classica

Nel mondo greco il fenomeno dell'evergesia favorì la crescita del senso di responsabilità dei cittadini più ricchi nei confronti della polis di appartenenza. Ce ne parlano le fonti, a partire da Polibio che sottolinea il ruolo dell'evergesia nel sostenere l'educazione dei giovani ma anche per stimolare lo Stato ad assumersi responsabilità specifiche, stigmatizzando coloro che cercavano di sottrarre denaro dalle donazioni destinate a questo scopo precipuo da parte di evergeti di grande fama. "Chiunque storni in qualche modo denaro dato da Plythous, figlio di Onesimos, per l'istruzione dei fanciulli liberi, o lo sottragga con un pretesto, scrive Polibio, o lo registri altrove e non per ciò è disposto nella legge o non adempia a ciò che conviene alla legge. Sia annientato lui e la sua stirpe". È importante osservare che nell'età classica l'istituzione filantropica è definita da due aspetti fondamentali:

la volontà di dare una risposta ad un bisogno in modo permanente e allargato alla comunità, la quale a sua volta si assume oneri specifici in materia di culto, di infrastrutture, ginnasi, assemblee pubbliche, tribunali, e di sostegno a particolari categorie di cittadini, quali i mutilati di guerra. In età romana, donazioni e gestione del patrimonio familiare in forma responsabilmente orientata alle esigenze della comunità, anche a parziale scapito del valore patrimoniale accumulato, sono interconnesse, come dimostrano questi testi di Plinio:

“Mi procuravo innanzi tutto di indugiare su nobili pensieri, poi di penetrarne intimamente la bellezza mediante una considerazione più protratta, infine di precludermi la via al rimpianto, che suole accompagnare le donazioni fatte per un impulso improvviso. Erano meditazioni che contribuivano ad esercitarmi nel disprezzo del denaro.

[9] Infatti, mentre tutti gli uomini sono per natura tratti a conservarlo, io invece mi trovavo liberato dalle universali catene dell’avarizia in grazia di quell’amore per la liberalità sul quale avevo profondamente e lungamente riflettuto, e mi sembrava che la mia munificenza sarebbe stata tanto più pregevole in quanto vi ero spinto non da un impulso istintivo, ma da una decisione razionale.

[10] A questi motivi si aggiungeva che io non promettevo pubblici divertimenti e combattimenti di gladiatori, ma assicuravo una rendita annua per il mantenimento dei fanciulli nati liberi [...] per spingere qualcuno ad addossarsi volentieri le noie e le fatiche dell’allevamento dei figli non bisogna adoperare solo degli incentivi in denaro, ma anche delle esortazioni finemente elaborate [...].”

Così Plinio scriveva all’amico Cannio, che gli si era rivolto per una “consulenza” relativa alla gestione del suo patrimonio:

“Tu mi proponi di affrontare insieme il quesito sul modo di assicurare la continuità, anche dopo la tua morte, della donazione che hai fatto ai nostri concittadini per un banchetto pubblico. Che tu ti sia rivolto a me per un consulto mi è motivo di vanto, ma mi mette in un certo

imbarazzo la risposta. Potresti erogare la somma all'amministrazione comunale, ma c'è da temere che venga sperperata. Potresti dare dei terreni, ma come possesso pubblico saranno trascurati. Per mio conto non trovo altro accorgimento più adatto allo scopo di quello a cui mi sono attenuto io stesso. Si tratta di questo: per assicurare i cinquecentomila sesterzi che avevo promesso di devolvere come contributo all'allevamento di ragazzi e di ragazze di famiglie libere, vendetti formalmente all'assessore alle finanze cittadine una mia tenuta che valeva assai di più; poi la ricuperai, ormai sottoposta ad una contribuzione che ammontava a trentamila sesterzi annui. Con questo procedimento, il capitale dato all'amministrazione comunale è al sicuro ed il provento è sottratto a qualsiasi incertezza; per quello poi che concerne il podere, esso troverà sempre un padrone che lo voglia mettere a frutto, in quanto il suo prodotto è assai superiore alla contribuzione (tributo) a cui è sottoposto. Vedo bene che io ho in realtà sborsato notevolmente di più della somma che ho ufficialmente donata, poiché l'obbligo della contribuzione ha fatto cadere il prezzo di quella stupenda tenuta; ma è pur necessario anteporre l'interesse pubblico a quello privato ed un bene duraturo ad uno passeggero, e bisogna provvedere con una solerzia molto maggiore alle proprie donazioni che non alle proprie sostanze".³⁹

Occorre ricordare che in ambito romano la famiglia rappresentava non solo un complesso di persone, ma anche l'insieme di beni che facevano capo al pater, signore nella domus. La parentela civile, l'adgnatio, in linea maschile, aveva effetti giuridici ai fini della successione, della tutela, della curatela e della vendetta. "L'insieme degli

³⁹ Sono grata a Lucia Criscuolo che mi ha gentilmente fornito la traduzione dei testi di Plinio e Plutarco. Si v. inoltre gli studi di Vivenza G., *Benevolenza pubblica, benevolenza privata e benevolenza reciproca: la virtù del dono e dello scambio dall'antichità al Settecento*, in «Studi Storici Luigi Simoni», XLVI, pp. 15-37.

agnati dopo la morte del comune pater familias costituiva la familia communi iure. I coeredi, dopo la morte del pater, continuavano a conservare indiviso il patrimonio ereditario, pur risultandone ognuno titolare in solidum, ponendo in essere il consortium ercto non cito. Questa forma di comunione, sorta per motivi di ordine economico e politico, in quanto dava la possibilità agli eredi di rimanere nella classe censitaria del defunto, si estinse sul finire della Repubblica”.⁴⁰

Un altro aspetto interessante ai fini della nostra trattazione è quello della cura, più tecnicamente “curatio” che individua nel diritto romano privato, un istituto non unitario, regolato da principi che potevano essere molto diversi, perché adattati a casi specifici, la cura era prevalentemente destinata a rimediare a situazione accidentali o temporanee e a compensare l’assenza della curatela testamentaria. “Un elemento che accomunava le diverse curationes, o meglio i diversi curatores, era precisamente quello di salvaguardare, da un punto di vista patrimoniale, gli interessi di particolari categorie di persone, ritenute incapaci o limitatamente capaci di agire, con poteri di una vera e propria gestione patrimoniale o limitati ad una funzione di sorveglianza più o meno intensa”.⁴¹

Occorre inoltre notare che il concetto stesso di pecunia, che originariamente indicava il bestiame e solo succes-

40 Rinolfi C., *Famiglia e persone*, in «Diritto e storia», n. 1, maggio 2002; si v. inoltre Fayer C., *La familia Romana. Aspetti giuridici ed antiquari*, Roma: l’Erma, 1994, in particolare Sacchi O., *Il mito del pius agricola e riflessi del conflitto agrario dell’epoca catoniana nella terminologia dei giuristi medio/tardo repubblicani*, in Id., *Regime della terra e imposizione fondiaria nell’età dei Gracchi: testo e commento storico-giuridico della legge agraria del 111 a.C.*, Napoli: Jovene, 2006, e Gabba E., *Del buon uso della ricchezza. Saggi di storia economica e sociale del mondo antico*, Milano: Guerini e associati, 1988.

41 Sacchi O., *Il mito del pius agricola e riflessi del conflitto agrario dell’epoca catoniana nella terminologia dei giuristi medio/tardo repubblicani*, in Id., *Regime della terra e imposizione fondiaria nell’età dei Gracchi: testo e commento storico-giuridico della legge agraria del 111 a.C.*

sivamente il denaro, in età ciceroniana passò ad indicare più generalmente il patrimonio o hereditas e che il termine familia, nella sua accezione più ampia, indicava l'insieme di coloro che rendevano produttivo un fondo. Da Cicerone in avanti fu il termine res che, progressivamente, s'impose per indicare il patrimonio. In epoca ciceroniana, infatti, l'antica hereditas del pater familiare, da "coacervo potestativo" si trasformò in entità patrimoniale a carattere crescentemente complesso.

Questo breve excursus storico alle radici più lontane della gestione dei patrimoni ci indica che la problematica inerente la creazione dei family office è ben lungi dall'essere un'invenzione importata da oltreoceano. Esistono studi che hanno dedicato ampia attenzione ad un percorso evolutivo che dall'età romana arriva ai giorni nostri, con elementi di continuità ma anche con evidenti, rilevanti cesure che riguardano anche il nostro presente.

Le sfide del presente

L'aumento vertiginoso delle ricchezze individuali a livello planetario è riscontrabile anche nel nostro paese dove, secondo il World Wealth Report del 2004, 7000 famiglie dispongono di un patrimonio superiore ai 30 milioni di euro. Secondo i dati del Censis il 5% delle famiglie, dotate di ingenti patrimoni, detiene il 32% della ricchezza nazionale. In secondo luogo si sottolinea il venir meno della pervasività dello Stato assistenziale, in terzo luogo, la crisi fiduciaria nei grandi agglomerati finanziari e nel private banking tradizionale e il diffondersi della cultura del non-profit e di un intervento filantropico non meramente caritatevole.

Questi fattori hanno creato il terreno fertile per l'emergere, anche in Italia, dell'esigenza di nuovi strumenti di gestione patrimoniale che, consapevolmente o in modo ancora sperimentale, percorrono strade poco esplorate

Number of Millionaires Around the World



Fonte: Capgemini e Merrill Lynch. 2004 World Wealth Report

nel secolo scorso. Un elemento di forte discontinuità rispetto al passato è che, da un lato, molte famiglie imprenditoriali si sono dedicate a una filantropia attiva, selettiva e tenace, da maratonetisti piuttosto che da partecipanti a una gara di staffetta, in cui il testimone è presto lasciato ad altri attori privati o pubblici; dall'altro, una nuova generazione di detentori di grandi patrimoni gestisce direttamente gli affari di famiglia e in alcuni casi anche quelli di altre famiglie, sulla base di una professionalità fiduciaria che si basa sempre più spesso su strutture complesse con un notevole numero di addetti. Nel primo caso, dobbiamo citare l'esperienza di Isabella Seràgnoli, lungimirante imprenditrice bolognese che ha sviluppato entrambi gli orientamenti, in direzione di una filantropia attiva, in particolare con la creazione di un hospice tra i più moderni in Europa, e di una gestione patrimoniale basata sul principio del trust. Isabella Seràgnoli ha creato una Fondazione che porta il suo nome e che opera secondo il modello dell'imprenditorialità rivolta al sociale. In modo analogo e sempre a Bologna, Marino Golinelli da vent'anni è presidente di una fondazione che porta il suo nome, il cui *modus operandi* è

principalmente l'impegno verso l'educazione e la formazione alle pratiche della ricerca scientifica rivolta alle nuove generazioni. La missione della Fondazione Marino Golinelli è infatti, quella di sostenere la ricerca scientifica, supportare la diffusione e la disseminazione della conoscenza e della cultura scientifica, investendo sulle giovani generazioni, sui cittadini di domani, per dare loro l'opportunità e la capacità di costruire il loro futuro con coscienza responsabile e con una partecipazione attiva ai problemi sociali e nello sviluppo democratico. La legacy del patrimonio di Golinelli, generato da densi anni di attività alla guida dell'Alfa Wassermann, l'azienda farmaceutica da lui stesso fondata nel lontano 1948 e che è oggi una delle aziende più importanti del settore, a livello globale, è in un equo bilanciamento del patrimonio tra i figli che sono oggi responsabili dell'azienda e la comunità di riferimento, i giovani cittadini formati alla conoscenza e alle pratiche dell'agire scientifico. Analogo ragionamento per la famiglia Giubergia di Torino, di cui ci parla Alessia Maccaferri nel suo contributo, che ha aderito con fiducia ed entusiasmo all'appello della Fondazione Oltre, creata ed animata da Luciano Balbo. La Fondazione Oltre ha recentemente creato un fondo di private equity non dissimile, per finalità e strategie, seppure più contenuto, in termini di mole di investimenti, da quello lanciato a Londra dalla Private Equity Foundation. Un fatto è certo: la transizione più evidente rispetto al passato è che alla guida dei progetti più innovativi, in assets finanziari che mantenendo salda la logica dell'investimento contemplano altre forme di rendimento oltre a quella puramente finanziaria, non sono più i vecchi patriarchi, che guidano con pugno di ferro gli affari di famiglia, la res familiare, nei suoi aspetti materiali e nelle sue componenti individuali attraverso due o più generazioni, ma giovani eredi, dotati di competenze, risorse

e capacità di generare network appropriati e ad ampio spettro operativo.

Se dovessimo cercare l'equivalente del modello dei Rockefeller in Italia dovremmo guardare all'esperienza realizzata dai Pallavicini, una delle più antiche famiglie dell'aristocrazia italiana che annovera nella sua genealogia condottieri, papi, uomini di stato, intellettuali e finanziari. Uno dei giovani eredi della famiglia Pallavicini, Sigieri Diaz della Vittoria Pallavicini, pronipote del generale Armando Diaz e della principessa Pallavicini, è oggi alla guida della Global Wealth Management, i cui partner sono tutti provenienti da banche d'investimento americane ed europee, come Morgan Stanley, Lehman Brothers, JP Morgan Prudential Securities, Merrill Lynch e Deutsche Bank, dove si occupavano delle attività finanziarie di grandi imprenditori e di clienti istituzionali, e che nel 2000 hanno costituito, insieme ad alcuni imprenditori insoddisfatti dal private banking classico, la Global Wealth Management con sede a Ginevra e filiali a Roma, Milano, New York. "Per gestire un grande patrimonio è opportuno avere una visione ed una strategia globale ed è necessario saper scegliere i migliori professionisti presenti sul mercato. Il nostro obiettivo è assistere le famiglie con grandi patrimoni nel preservare, accrescere e trasmettere il loro patrimonio alle generazioni future nel rispetto dei loro principi e valori", dichiara il giovane presidente e precisa:

"Il family office è una struttura multidisciplinare ed indipendente creata ad hoc per assistere e coadiuvare a livello finanziario specifici gruppi familiari o individui con grandi patrimoni. Lo si potrebbe comparare alla vecchia Amministrazione delle grandi casate italiane. Spesso si costituisce un family office dopo la vendita dell'azienda familiare o dopo la realizzazione di una consistente liquidità. I servizi offerti da un family office variano a seconda delle finalità che si pone lo stesso. Alcuni si limitano a

fornire una strategia finanziaria globale e una consulenza sugli investimenti, altri invece offrono tutta una gamma di servizi che vanno dalla strategia finanziaria alla consulenza fiscale, alle strategie successorie, alla gestione e alla amministrazione delle proprietà immobiliari, alla gestione di partecipazioni rilevanti, fino ad una consulenza sugli investimenti in opere d'arte e ad un'assistenza nelle attività filantropiche. Anche se le dimensioni del patrimonio non sono l'unico elemento determinante nella costituzione di un family office tuttavia avrebbe un senso economico costituire un proprio family office per famiglie o individui con patrimoni superiori a 100 milioni di euro".⁴²

Alcuni esperti dicono che è necessaria una "massa critica" di circa 250 milioni di euro per iniziare. Un dato è certo: i family office e i multi family office stanno crescendo.⁴³ Tra i numerosi esempi che possiamo citare, oltre a quelli presi in considerazione da Alessia Maccaferri, la Finnat che è proprietà della famiglia Nattino, la Cofib guidata da Carlo Nalli, che ambisce ad essere il punto di riferimento anche per le tematiche del passaggio generazionale, per i suoi trenta clienti, la Flemings Family & Partners, di proprietà della famiglia Fleming e che gestisce 3,5 miliardi di euro, il Kedge Capital che fa capo ad Ernesto Bertarelli, notissimo industriale italo-svizzero, il Parly SA, nato dai proventi della vendita della Martini alla Bacardi e che appartiene delle famiglie Spinola, Montauti e Rossi di Montelera, il Consultique il cui presidente è Cesare Armellini, con un giro d'affari di oltre 500 milioni di euro, e Secofind, guidato da Elena Zambon. Questi ultimi sono dei multifamily office con decine di clienti. Il punto rilevante, l'elemento distintivo non è solo nel loro modello organizzativo ma, come abbiamo detto, nella loro cultura organizzativa, nella capacità di gestire la dinamica delle tre "R": Rischio, Responsabilità, Riflessi-

⁴² http://www.gwmholding.com/italiano/multi_family2.htm

⁴³ Gatti S. e Caselli S., *Banking per il family business*, Milano: Bancaria Editrice, 2004.

vità, bilanciandola con quella delle due “T”: Trasparenza e Trasmissione tra e oltre le generazioni. Sono ancora pochissimi i family offices che offrono tra i loro prodotti di investimento la filantropia e questo vale anche per i professionisti indipendenti come Andrea Caraceni che dirige il corporate family office SIM, una società di intermediazione mobiliare che offre servizi di family office a circa venti famiglie. Se la consulenza in materia di arte e antiquariato è un prodotto ben consolidato, diverso è il discorso per l’investimento sociale. In questo ambito sembra prevalere ancora il vecchio orizzonte cognitivo della filantropia mentre i nuovi orientamenti, che abbiamo sinteticamente rappresentato nella tabella seguente, sono ancora un terreno da esplorare da parte dei detentori di patrimoni che si pongono il problema “dei valori intrecciati” nella gestione dei loro assets.

<i>VECCHI MODI DI DONARE</i> <i>Donare in modo compassionevole e per scopi di sussidiarietà</i>	<i>VETTORI DI CAMBIAMENTO</i> <i>La filantropia strategica creativa e responsabile</i>
Donare principalmente nella fase avanzata della vita	Donare durante tutto il corso della vita
fondazioni come istituzioni chiave	fondazioni come forme di organizzazioni filantropiche tra le altre (individui, famiglie, venture funds)
Il beneficio sociale si identifica col settore non-profit	Il beneficio sociale può derivare anche da settori diversi dal non-profit
La filantropia è un correttore nei confronti del mercato poichè il mercato rappresenta un aspetto problematico	La filantropia è connessa al mercato poichè il mercato può offrire una parte delle soluzioni
I donatori fanno riferimento alle comunità locali	I donatori focalizzano la loro attenzione sia a livello locale sia nella dimensione globale dei problemi sociali
I donatori elargiscono grants	Il donatore fa investimenti attraverso i grants

Il denaro è l'unica risorsa e l'unico strumento	Il denaro è solo uno fra gli strumenti. Competenza e influenza rappresentano altre risorse e la conoscenza è una risorsa
I donatori si tengono a dovuta distanza da chi riceve il grant	I donatori si impegnano fortemente a sviluppare partnership
I donatori elargiscono indipendentemente gli uni dagli altri	I donatori elargiscono in modo indipendente ma anche in associazione e creano fondi condivisi
Le donazioni riguardano progetti collaterali e non le attività centrali di un'organizzazione	Vengono finanziati interventi generali piuttosto che progetti particolari
I finanziamenti sono a breve termine non superiori ai tre anni come orientamento standardizzato	Vengono realizzati investimenti a lungo termine
Nessuna strategia di uscita dal finanziamento e criteri di rilevamento dell'impatto vaghi	Promozione della sostenibilità finanziaria come strategia di uscita
Gestione e amministrazione delle richieste e metodi di valutazione dei destinatari del finanziamento di tipo routinario	Ruolo centrale della leadership capace di motivare e gestire il cambiamento organizzativo, le strategie di sviluppo i sistemi di cooperazione l'individuazione di monitoraggio delle performance.
Acquisizione di progetti già consolidati all'esterno e riduzione del rischio	Disseminare i rischi attraverso un sistema di investimenti diversificati, prendendo in considerazione l'intero spettro di risorse disponibili
Relazioni asimmetriche basate sulla divisione del lavoro tra il donatore che elargisce e il beneficiario che agisce	Relazioni simmetriche nel raggiungere i diversi obiettivi finanziari e sociali

Fonte: Misp, elaborazione da Fulton K. e Blau A., *Looking out for the future*, Global resource network, 2005

Lo stesso discorso vale anche per il private equity, molto apprezzato dalle grandi famiglie italiane dai De Benedetti ai De Agostini ai Benetton, per citare solo alcuni sostenitori di questo tipo di investimento. Certo, come abbiamo visto, le eccezioni non mancano e altre stanno emergen-

do, non solo sul versante delle famiglie imprenditoriali che hanno adottato il sistema del family office individuale o multiplo ma anche dello stesso private banking, come illustra il contributo di Maximilian Martin.⁴⁴

I principali family office italiani

<i>Tipologia family office</i>	<i>Origine del Family Office</i>		
	<i>Interna</i>	<i>Bancaria</i>	<i>Indipendente</i>
Dedicated family office	Manuli Agnelli Drago Barali Vedani Martini	Pictet (all'origine)	
Multi Family Office	Francesco Aletti Montano & Co. Secofind Bessner Trust Co. Pitcairn Trust Co. Laird Norton Trust Co. Signature Financial Management Inc. Consultique	Ubs Pictet (a oggi) Julius Baer Oretici Sim Fin. Canova JPMorgan Citigroup Rothschild	Tag Associates Mamy's Skema Tiche Cfo Sim Tosetti Value Cofib Sim

Fonte: «Il Sole 24 Ore», 19 marzo 2005, tabella adattata da Banking per il Family Business, Milano-Roma: Bancaria Editrice, 2004.

Da molti punti di vista i paesi europei, e in particolare la Germania e la Francia, che secondo le stime sono i paesi in cui si concentra il più elevato numero di patrimoni, seguiti a ruota da Gran Bretagna, Italia e dalla Spagna, senza ovviamente dimenticare la Svizzera che detiene una prossimità territoriale ineludibile in questo ambito, , rappresentano un laboratorio evolutivo, al bivio tra una nuova imprenditorialità attenta al sociale come campo

44 Tra le numerose pubblicazioni di Martin M. si v. *Taking a structured approach to your giving*, in «Giving Insights», Summer 2006. Sulla visione della filantropia nella prospettiva adel wealth management di UBS si v. *To have, not to hold. The rise of the new philanthropist*, in «The Economist, survey of wealth and philanthropy», 25 February 2006.

di investimento e un processo di finanziarizzazione a vantaggio delle grandi holding bancarie.

E questo non tanto per la consistenza o la maggiore frammentazione dei patrimoni, rispetto al contesto statunitense. Non è un problema di tipo quantitativo. Non è neppure una carenza di capacità gestionali. Né credo che tale criticità sia riducibile al fatto che i processi di transizione generazionale nel contesto europeo siano più incisivi o “drammatici” rispetto ad altri contesti. Il problema è piuttosto quello delle matrici culturali ed ancora più in profondità, delle componenti antropologiche. Di qui il rischio connesso alla meccanica importazione di pacchetti operativi dalla consolidata esperienza statunitense. Tale modo di operare rischia di standardizzare, a vantaggio delle grandi holding finanziarie che offrono servizi di private banking o che si specializzano in questo settore, un fenomeno che implica, al contrario, un processo di adattamento ai contesti e che necessita di laboratori di sperimentazione individualizzati e integrati in reti di costruzione riflessiva delle pratiche operative adottate e dei loro modelli di riferimento. Una recente indagine condotta dal Family Office Exchange (FOX) con l’obiettivo di definire le best practices e le modalità operative dei family offices negli Stati Uniti e in Europa, sulla base dello studio di un campione di quaranta offices con più di \$100 milioni di liquid investment portfolio (20 in 7 diversi paesi europei e 20 negli Stati Uniti, con uno spettro evolutivo in rapporto alla loro costituzione da un anno a oltre cento anni), ha fatto emergere alcuni elementi di affinità tra le ragioni che hanno prodotto lo sviluppo di queste organizzazioni nei due continenti. Ha anche evidenziato sostanziali differenze che, significativamente, non riguardano soltanto gli aspetti finanziari e la legislazione fiscale ma elementi di natura antropologica e contesti

di riferimento culturali e sociali. L'indagine, per quanto riguarda i modelli e l'operatività dei family offices, si è articolata su 5 tipi di categorie:

la missione e le priorità definite;

la governance e la leadership;

il management dell'office;

i processi di investimento;

il ruolo della tecnologia.

Nell'ambito di ognuna di queste categorie sono stati individuati alcuni problemi rilevanti come l'influenza effettiva dell'operatività dell'office, lo staff, il livello professionale degli advisors. Uno degli aspetti più interessanti è il prevalere in Europa rispetto agli Stati Uniti della valutazione dei successi negli investimenti a breve termine. Un altro elemento di differenziazione è il forte accento posto negli Stati Uniti sulle attività di reporting, che sono considerate altrettanto importanti di una performance negli investimenti. Allo stesso modo si assiste a un incremento della valutazione delle capacità professionali degli addetti e della criticità delle transizioni nella leadership. La collocazione degli investimenti presenta forti differenze nei due contesti di riferimento, con una prevalenza di equity allocations negli Stati Uniti, mentre in Europa prevale ancora il fixed income e un forte orientamento all'investimento internazionale. Il direttore di FOX ha sottolineato che molte delle differenze rilevate riflettono politiche e orientamenti economici di lungo periodo e aggiunge che l'effetto della stabilizzazione politica in Europa, nella seconda parte del ventesimo secolo, è stato caratterizzato da una forte frammentazione che ha probabilmente disincentivato gli investimenti, soprattutto per quanto riguarda il private equity. Ma è anche evidente che le differenze sono da contestualizzare rispetto agli obiettivi, ai valori, alle preferenze e ai bisogni delle singole famiglie. I recenti sviluppi del private equity sem-

brano, tuttavia, attenuare questa diagnosi. La conclusione dell'indagine di FOX è che occorre definire forme di pianificazione diverse non solo dal punto di vista strettamente finanziario, ma anche dal punto di vista del piano evolutivo dell'attività del family office, a seconda della consistenza del patrimonio, dell'omogeneità dei valori e delle finalità condivise, delle variazioni generazionali in termini di definizione di tali valori e di transizione della leadership. Un aspetto di particolare rilievo è il profilo professionale di chi ha la responsabilità dei family offices. Si tratta di un aspetto di assoluta importanza perché tocca il fattore vitale del funzionamento di questa istituzione e cioè la fiducia. Il concetto, la cultura, la pratica e persino le basi giuridiche della fiducia sono fortemente differenziate, non solo nel confronto tra la cultura nordamericana e quella europea, ma anche all'interno dello stesso contesto europeo. Anche il principio della fiducia, il modo in cui essa è praticata, formalizzata, riprodotta nel sistema di relazioni della famiglia fa parte del "patrimonio". Questo fattore diventa cruciale e pericolosamente critico quando si passi alle strutture del multi-family office, proprio perché c'è il pericolo che si diano per scontate tacite differenze connotative e denotative dei valori di riferimento. Un interessante parametro di raffronto nelle pratiche comportamentali è che mentre in Europa nel 40% dei casi colui che prende le decisioni è un membro della famiglia, negli Stati Uniti ciò accade solo nell'11% dei casi. Un quesito che andrebbe sviluppato è se in Europa si stia davvero consolidando il modello del family office basato su trustees ovvero il modello del family council che presenta ancora aspetti e assetti molto tradizionali nel meccanismo delle decisioni. È un dato rivelatore il fatto che in uno dei primi studi dedicati alla gestione dei patrimoni familiari e alla ricostruzione, attraverso la presentazione di casi, delle loro continuità

e delle loro crisi, nelle transizioni di leadership e nei passaggi generazionali, si faccia riferimento esclusivamente ai family councils. L'autore del saggio, pubblicato dieci anni orsono, è Manfred Ketz de Vries, uno dei più reputati docenti dell'INSEAD. L'autore individua, per quanto riguarda l'Europa, una soglia critica nel fatto che nei "family councils" vi sia ancora un'esigua minoranza di membri esterni e osserva: "In order to prevent organizational myopia, outsider must be welcomed and trusted [...]. True management professionalism can occur only when people have the feeling that non-family members are also eligible for senior management position".⁴⁵ Negli ultimi dieci anni comunque, gli studi sul family business si sono notevolmente intensificati soprattutto nell'ambito di alcune tra le più importanti scuole di management europee, come l'IMD e l'INSEAD⁴⁶ dove sono state create cattedre e centri di ricerca specificamente dedicati a questo tema, con una intensa produzione di casi di studio, nei quali, però, la componente dell'investimento sociale è ancora un elemento scarsamente focalizzato. Recentemente tuttavia la filantropia comincia ad essere uno dei temi trattati nei convegni internazionali organizzati dai network che coordinano l'attività dei più prestigiosi tra questi centri di ricerca, tra i quali va ricordato il Lombard Odier Darier Hentsch Family Business Research Center dell'IMD di Losanna il quale, a partire dal 2006, conferisce un premio alle fondazioni di famiglia che si sono distinte per le loro iniziative filantropiche.⁴⁷ Il premio è

45 Ketz de Vries M., *Family Business Human Dilemmas in the Family Firm*, London: ITP, 1996, pp.268-69.

46 Animatrice dei centri di ricerca dell'INSEAD è Christine Blondel, Executive Director of the Wendel International Center for Family Enterprise che ha recentemente organizzato una serie di seminari dedicati al passaggio intergenerazionale.

47 Le informazioni su questa iniziativa e il programma del convegno internazionale in cui essa si è realizzata si trovano in http://www.fbaward.com/pressroom/fbaward_PressRelease_2006.pdf

nato dall'alleanza tra una grande società svizzera di private banking, Lombard Odier Darier Hentsch & Cie, una scuola di management, l'IMD, e un famoso produttore di gioielli, di grande pregio, Chopard, Anche in questo l'obiettivo è quello di esplorare contenuti e modelli espressi dalla selezione del premio e la connessione tra forme dell'agire filantropico delle famiglie premiate e cultura dell'atto del donare, nel rapporto coi valori olistici del patrimonio.

Conclusioni

Da quanto si è detto è evidente che le dimensioni dell'impatto e l'efficacia operativa del family office dipendono strettamente dalla cultura organizzativa dell'office, e dal fatto che essa esprima o meno i valori della famiglia e che è da questi valori che occorre partire per delineare un processo di definizione "taylor-made" del ruolo e delle forme organizzative del family office nei diversi contesti e in particolare nei paesi europei.

Emerge dunque la necessità non solo di uno studio approfondito dell'entità della domanda di competenze concernenti l'organizzazione e la gestione dei family offices nel contesto europeo, ma anche di un'attenta ricognizione del modo in cui tali competenze vengono generate attualmente, con quale tipo di priorità e di matrici cognitive.⁴⁸ Stante l'aumento incrementale della creazione di family offices negli ultimi cinque anni, secondo le stime di FOX, il circuito domanda-offerta di competenze in Europa ha, al momento attuale, un carattere di feed-back che tende ad autoalimentarsi. È, dunque, molto importante incidere su questo processo, onde

⁴⁸ Negli ultimi anni questa problematica è stata affrontata anche all'interno dell'Associazione Italiana delle aziende familiari (AIdAF) che ha sede a Milano e che si avvale della collaborazione di ricercatori e docenti universitari, tra i quali Guido Corbetta dell'Università Bicconi di Milano.

evitare settorializzazioni specialistiche, che condurrebbero, inevitabilmente, ad incorporare pacchetti formativi pre-confezionati. Essi avrebbero l'effetto di anticipare la domanda orientando la richiesta di competenze pre-definite, senza avere, prima, accuratamente identificato gli elementi di complessità e la natura olistica dei fenomeni che l'hanno generata. Fenomeni che non riguardano solo l'allocazione degli investimenti, ma le matrici, culturali, antropologiche e la genealogia storico-evolutiva dei patrimoni, rispetto ai quali le scelte di investimento non devono essere una sovrapposizione estrinseca, bensì un principio maieutico di valorizzazione di ciò che essi hanno incorporato in termini di cultura e di valori. Valori che sono, costitutivamente, fattori vitali del ciclo evolutivo della gestione dei patrimoni e di conseguenza di una progettualità che fa proprio il principio generatore e il paradosso fondamentale dell'agire filantropico: donare trattenendo, e dunque elargire, mantenendo intatta la cellula generatrice di quell'atto.⁴⁹

49 Wiener A., *Inalienable Possessions: The Paradox of Keeping-while-Giving*, Berkeley: University of California Press, 1992.

La criticità del fattore storico nell'analisi delle forme di imprenditorialità sociale

Il forte e crescente impatto degli studi e dei programmi di imprenditorialità sociale a livello globale si è prevalentemente concentrato nell'ultimo decennio sulla raccolta di casi di studio individuali, enfatizzati dal conferimento di riconoscimenti e di premi alle personalità che sono emerse coi loro progetti in un settore che, sia sul piano teorico, sia in ambito pratico operativo viene considerato come un'innovazione assoluta. E'interessante osservare come l'imprenditorialità sociale stia rapidamente affermandosi, negli Stati Uniti, in Europa e in altri continenti inclusa l'America Latina, come una disciplina accademica soprattutto nell'ambito delle business schools, superando in modo efficace, nell'ambito del mercato dei prodotti formativi, alla crisi del modello MBA.

Attraverso la creazione di corsi, di cattedre dedicate, di network che valorizzano i percorsi formativi delle business schools in questo ambito, è in atto un percorso di "mesmerizzazione" del potenziale intellettuale e culturale della imprenditorialità sociale attraverso un percorso di tipo riduttivistico che ne valorizza principalmente i caratteri di impatto economico, efficacia, successo individuale. Il filo che collega tutti i contributi a questo volume è quello di mostrare attraverso la valorizzazione dell'approccio storico antropologico, il radicamento temporale della social entrepreneurship che non è affatto un'invenzione del presente e che, in momenti differenziati del continuum storico, a seconda dei contesti di riferimento, ha nutrito l'evoluzione e la crescita dei movimenti e dei gruppi a livello della società civile, sia in ambito locale, sia in ambito internazionale, spesso in modo intrecciato, secondo percorsi di fertilizzazione incrociata ad alto

potenziale evolutivo, come mostrano alcuni dei saggi qui pubblicati. L'intento è di fare emergere, al di là del ruolo individuale degli attori, quello dei contesti e della loro rilevanza in termini evolutivi rispetto alla logica del cambiamento sociale, attraverso la messa in opera di una molteplicità di saperi che superi il riduttivismo dell'applicazione di uno spettro disciplinare univocamente riconducibile alle discipline economico-finanziarie⁵⁰.

Il tracciato dei saggi e dei contributi brevi si ispira ad un pensiero critico che lentamente si fa strada nel settore di studi inerente la filantropia come vettore di innovazione sociale e che ha trovato recentemente una voce autorevole nelle pubblicazioni di Michael Edwards⁵¹, vice, presidente uscente della Ford Foundation, e in alcuni saggi pubblicati da Steven Heydemann⁵², il quale ha sottolineato con vigore la carenza di pensiero critico nell'ambito degli studi sulla filantropia e le organizzazioni non profit e la stretta correlazione tra questa carenza e la mancata valorizzazione delle scienze sociali ed umanistiche in questo specifico ambito di ricerche. Paradossalmente mentre si levano voci che sottolineano la necessità di sviluppare una filantropia creativa, sia sul piano teorico, sia su quello operativo, la tendenza dominante sul piano dei percorsi di accademicizzazione del settore è quella

50 Mirabella R. Gemelli G. et. al *Non profit and Philanthropic Studies International Overview of the Field in Africa Canada, Latin America, Asia Pacific and Europe* in "Non Profit and Voluntary Sector Quarterly" vol.36, n.4 December 2007 pp.110 -136

51 Edwards M. *Just Another Emperor?. The Myths and Realities of Philanthropic Capitalism*, http://www.justanotheremperor.org/edwards_WEB.pdf. Si v. inoltre IDEM, *Civil Society*, New Hampshire, Odyssey Press, 2007.

52 Heydemann S., *Strengthening Disciplines and the Field: Building Research Capacities in the Study of Philanthropy and the Nonprofit Sector*. In *Burlingame Dwight and Hammack David, eds., Education for a Civil Society: A Summary of the 2004 Conference*. Indiana University Center on Philanthropy.

di accreditare modelli che potenziano, anziché ridurre, i rischi dell'emergere e del consolidarsi di una adhocrazia frammentata e di una perdita di contatto col paradigma della complessità, fattore vitale per lo sviluppo di un ambito di ricerca che è, costituzionalmente, trans-disciplinare.

Un aspetto interessante che rappresenta un altro filo conduttore dei contributi presentati in questo volume e che è diretta implicazione del loro proporsi in termini di approccio alla complessità è il loro potenziale di critica alle logiche della modernizzazione soprattutto quando questa risulti intrecciata o predominante nella costruzione dei sistemi di welfare. Significativamente gli autori sottolineano, sia nel riferimento a contesti storici e socio-politici diversificati, sia nel riferimento a processi di ibridazione, di collaborazione strategica tra organizzazioni o di internazionalizzazione dei progetti, il potenziale di creatività che emerge dalle dinamiche della società civile, in particolare durante le fasi di transizione storica che precedono la cristallizzazione dei sistemi che, sovente, coincide con l'appiattimento e la "messa in sordina" di queste voci. Si delinea così un tracciato che evidenzia due fattori di grande rilievo per le criticità del presente: la necessità di una forte indipendenza delle organizzazioni nonprofit, rispetto alla quale la consapevolezza della loro cultura, del loro capitale sociale ed intellettuale ha un ruolo decisivo e, in stretta correlazione, con questi aspetti la valorizzazione del carattere innovativo della tradizione, un ossimoro rigenerante che agisce da antidoto contro gli irrigidimenti e il riduttivismo della logica economicistica.

Ossimori

Le dinamiche del non-profit tra Corporate e Venture Philanthropy

Corporate Philanthropy.

Origini storiche e modelli organizzativi

Negli Stati Uniti, la pratica della corporate philanthropy ha una tradizione di lungo periodo. Anche nel contesto americano, fino ai primi anni cinquanta, la corporate philanthropy è restata, tuttavia, sostanzialmente confinata ai settori di competenza di ogni singola impresa e alla logica propria del business: ‘The rationale, scrive John Yankey⁵³, in uno dei primi studi dedicati a questa problematica, was that management’s primary responsibility was to shareholders and to their return on investment’. Paradossalmente, lo sviluppo di ‘fondazioni d’impresa’, ovvero di fondazioni votate alla crescita della cittadinanza sociale e culturale del territorio e delle comunità di riferimento, si è delineato in forma pionieristica soprattutto in Europa. La Zeiss Stiftung in Germania, rappresentò un’originale articolazione tra impresa, governo e università. In Italia, nei primi anni cinquanta, Adriano Olivetti, riprendendo il modello della Zeiss, progettò una fondazione che di fatto costituì il suo testamento. Il 18 febbraio del 1960, a pochissimi giorni dalla sua repentina scomparsa, avvenuta il 27 febbraio dello stesso anno, Olivetti aveva infatti depositato presso il notaio Carocci⁵⁴ lo statuto di una fondazione “per lo sviluppo sociale e

53 Yankey John A., *Corporate Support of Nonprofit organizations. Partnerships across the Sectors*, Burlingame Dwight F. e Young Dennis R., *Corporate Philanthropy at the Cross Road*, Bloomington, Indiana University Press 1998, p.8.

54 Lettera di Alberto Carocci a Roberto Olivetti del 29 aprile 1960 contenente la bozza di statuto della fondazione datata 18 febbraio 1960 Archivio Storico della società Olivetti, Ivrea, fondo Roberto Olivetti.

scientifico del Canavese”; una fondazione che egli aveva inteso creare in memoria del padre

I John A. Yankey, *Corporate Support of Nonprofit organizations. Partnerships across the Sectors*, Dwight F. Burlingame e Dennis R. Young, *Corporate Philanthropy at the Cross Road*, Bloomington, Indiana University Press 1998, p.8.

Camillo e che avrebbe avuto il compito di rafforzare il coordinamento tra lo sviluppo del territorio, le dinamiche aziendali, le imprese culturali e le strategie di valorizzazione scientifica delle élites della competenza, quale necessario correlato al potenziamento di una matrice istituzionale integrata con il processo di trasformazione sociale. Sotto questo profilo, la fondazione doveva avere il compito non solo di valorizzare la collaborazione tra enti pubblici e privati, ma anche, in forma davvero anticipatrice ed innovativa, di espandere e sostenere l’impatto della social entrepreneurship nel processo di trasformazione dei più vasti sistemi in cui essa era incorporata, favorendo la crescita culturale in termini di competenze, di progettualità innovativa e di civile partecipazione dei singoli componenti l’azienda dagli operai, ai managers ai responsabili dei servizi sociali che ne costituivano la struttura organizzativa allo stesso modo dell’apparato produttivo e commerciale.

Per ragioni che sarebbe troppo lungo ripercorrere in questa sede, ma che hanno molto a che vedere con la sorda resistenza delle istituzioni italiane ad accettare la visione strategica come necessario correlato alle dinamiche di modernizzazione, il percorso di integrazione tra istituzioni non profit, impresa e società progettato da Olivetti, ha subito una lunga interruzione. L’interruzione è durata sino agli anni Novanta del secolo scorso, allorché tale orientamento è riemerso, come un fossile marino con evidenti pretese tentacolari, in connessione

con il proliferante interesse delle imprese per le tematiche della Responsabilità Sociale. Sviluppatisi nell'ambito dei progetti inerenti la riforma del welfare, il dibattito sulla RSI ha favorito la creazione di una fitta rete di nuclei operativi per la definizione degli standards che si sono rapportati alle già esistenti reti europee (si pensi in particolare all' European Business Network for Social Cohesion che ha portato alla creazione del CSR Europeo) con una conseguente fioritura di siti web dedicati a queste tematiche. Questa espansione appare, tuttavia, in tutta la sua criticità se si considera che la problematica della Responsabilità Sociale delle Imprese si è delineata in assenza di un continuum storico consolidato e in un retroterra di cultura imprenditoriale restato a lungo impermeabile alla social entrepreneurship e che, come tale, per orientarsi in questo contesto emergente, tende a servirsi di strumenti di navigazione forniti dall'esterno (gli standards normativi) mentre dovrebbe essere guidato da finalità ed obiettivi nati all'interno delle imprese, sulla base di culture imprenditoriali assimilate e riflessivamente orientate.

Per fare chiarezza su questi percorsi e sui loro potenziali effetti sulla riconfigurazione delle strategie del giovane, sia da parte delle imprese, sia da parte delle fondazioni che ambiscono ad agire come imprenditori sociali; è opportuna un'analisi di come questo percorso si sia andato delineando in contesti che, come quello statunitense, ne hanno visto la crescita e lo sviluppo sostanzialmente senza soluzione di continuità. In effetti, negli Stati Uniti tale percorso, a partire dai grandi pionieri del corporate giving degli anni Quaranta (Frank Abrams della Standard Oil, Alfred Sloan della General Motors Arthur Page dell'AT&T) si è sviluppato per tutta la seconda metà del Novecento, entrando, dagli anni Novanta, in una fase di riorganizzazione epocale, che ha modificato

finalità, organizzazione e cultura della cosiddetta filantropia d'impresa⁵⁵.

Il primo fattore di cambiamento negli Stati Uniti fu l'emanazione di una serie di provvedimenti legislativi, intorno alla metà degli Anni Cinquanta, a seguito di un caso divenuto famoso nella giurisprudenza americana (A.P. Smith Manufacturing Company v. Barlow). Tali provvedimenti stabilirono che le corporations potessero sostenere le charities, anche se questo tipo di sostegno non aveva a che vedere col tipo di prodotti delle imprese, ribadendo il principio che la salvaguardia delle attività delle 'voluntary associations' e lo sviluppo dell'iniziativa privata facevano parto della stessa 'visione': "the freedom of individuals to pursue their own ideas".

Gli effetti del reaganismo negli anni Ottanta produssero un lento ma incisivo processo di crescita della consapevolezza delle imprese nei confronti del charitable giving: emerse, così, l'esigenza di introdurre elementi di riflessività e di selettività e prese corpo una maggiore attenzione a selezionare ambiti di intervento ad alto potenziale di incisività sui problemi sociali più cruciali e di impatto sul lungo periodo.

L'accentuazione, da parte delle imprese, di tali orientamenti nei confronti del settore non-profit è all'origine del consolidarsi di un insieme di pratiche che, a partire dagli Anni Novanta, sono state identificate in un ossimoro: la corporate philanthropy. Essa è qualche cosa di diverso sia dalle pratiche di sponsorship, sia dall'insieme delle norme che qualificano la responsabilità sociale delle imprese, stabilita esclusivamente sulla base di standards certificati.

Quale è allora l'elemento che qualifica questo ossimoro, che unisce logica degli affari ed etica del dono?

55 Shannon J., *Corporate Contributions Handbook*, San Francisco, Jossey-Baas, 1991, p. 47-48

Il punto focale della corporate philanthropy è rappresentato dal principio dell'alleanza collaborativa tra corporate e istituzioni non, profit. Il connotato più rilevante non è tanto o, quantomeno, non è soltanto l'adesione ad un insieme di principi etici, standardizzati in norme, ma è l'effetto di un processo di fertilizzazione incrociata. Esso riguarda il sistema dei valori e la crescita di culture organizzative condivise, attraverso un percorso di interconoscenza processuale degli attori istituzionali, in grado di trasformare le forme di collaborazione da una fase transnazionale ad una reale integrazione delle 'mentalità', delle reti relazionali, della condivisione dei benefici dell'azione comune, dell'equivalenza degli investimenti e delle strutture organizzative dedicate allo sviluppo della partnership, sia nell'ambito del management, sia rispetto all'emergere di nuove forme di leadership, che si qualificano come altrettanti vettori di processi di apprendimento continuo e di innovazione processuale. Le tabelle che seguono, tratte dallo studio di James Austin illustrano gli effetti di modificazione delle forme di collaborazione dall'approccio filantropico al modello integrativo.

Austin J., *The Collaboration Challenge. How nonprofits and Business Succeed Through Strategic Alliance*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2000

Relationship stage	Philanthropic	Transactional	Integrative
Level of engagement	Low		High
Importance to mission	Peripheral		Strategic
Magnitude of resources	Small		Big
Scope of activities	Narrow		Broad
Interaction level	Infrequent		Intensive
Managerial complexity	Simple		Complex
Strategic value	Modest		Major

Collaboration Continuum: Partnership Characteristics

	<i>PHILANTHROPIC</i>	<i>TRANSACTIONAL</i>	<i>INTEGRATIVE</i>
Collaboration mind-set	Gratefulness and Charity Syndromes Minimal collaboration in defining activities Separateness	Partnering mind-set Increased understanding and trust	We mentality in place of us versus them
Strategic alignment	Minimal fit required beyond a shared interest in a particular issue area	Overlapping mission and values Shared visioning at top of organization	Broad scope of activities of strategic significance Relationships a strategic tool Shared values
Collaboration value	Generic resource transfer Unequal exchange of resources	Core competency exchange More equal exchange of resources Projects of limited scope and risk that demonstrate success	Projects identified and developed at all levels in the organization with leadership support Joint benefit creation Need for value renewal. Shared-equity investments for mutual return
Relationship management	Corporate contact person usually in community affairs or foundations; non profit contact person usually in development Corporate personnel have minimal personal connection to cause Project progress typically communicated via written status report Minimal performance expectation	Expanded personal relationships throughout the organizations Strong personal connection at leadership level Emerging infrastructure, including relationship managers and communication channels Explicit performance expectation. Informal learning	Expanded opportunities for direct employee involvement in relationship Deep personal relationship across organizations Culture of each organization influenced by the other Partner relationship managers Organizational integration in execution, including shared resources Active learning process

Fonte: Austin J., *The Collaboration Challenge*

Riguardo alle tematiche emergenti in Italia attorno al nodo della Responsabilità Sociale delle Imprese, ciò che mi preme rilevare, a partire dal confronto con le esperienze statunitensi degli ultimi venti-venticinque anni, è che in questo contesto, ormai molto avanzato rispetto allo sviluppo della corporate philanthropy, è stato necessario introdurre dei criteri di valutazione qualitativi, analizzando i singoli casi e non basandosi semplicemente sull'applicazione di norme standardizzate. E' evidente infatti che, nella pur ricca esperienza statunitense, non tutti i programmi di Responsabilità Sociale delle Imprese hanno dato luogo all'ossimoro collaborativo sopra enunciato; è cioè chiaro che la selettività qualitativa, evidenziata dall'accurata ricostruzione dei singoli casi in una prospettiva di medio-lungo periodo, è d'obbligo per evidenziare questo passaggio tutt'altro che irrilevante, anche in rapporto alla qualificazione dei principi etici che lo sottendono. Infatti, nel caso della corporate philanthropy è all'opera una qualificazione dell'etica non tanto come sistema prescrittivo o come sub-sistema di regole di ottimizzazione gestionale, ma come visione processuale che orienta l'azione verso il potenziamento dell'autonomia degli attori, una visione regolata dalla consapevolezza del limite, incluso quello connesso ai vincoli dell'azione collaborativa.

I casi presentati da James Austin nel libro *The Collaboration Challenge* rivelano che la realizzazione di un'alleanza strategica tra business e non-profit è un processo molto complesso, che non solo richiede tempo ma anche l'attivazione, in entrambi i settori, di processi di formazione di personale 'dedicato' al rafforzamento della coesione. E questo, sia rispetto ai processi di chiarificazione e consolidamento degli obiettivi, sia rispetto alla congruenza della strategia e del sistema di valori che deve rivelarsi adeguato, non solo a sostenerla ma anche a promuovere

nuovi valori condivisi; nuovi valori che agiscono come altrettanti vettori di apprendimento continuo, in una circolarità auto-poietica, che, in quanto tale, non necessita di input normativi dall'esterno.

Tra i casi presentati da Austin, è particolarmente emblematico quello della partnership tra la Timberland, famosissimo marchio di scarpe ed abbigliamento sportivo, e il City Year, un'associazione non-profit che organizza giovani di diversa provenienza etnica e di diversa estrazione sociale in gruppi di lavoro per una vasta gamma di servizi sociali, soprattutto a livello delle scuole pubbliche e dei centri giovanili. La partnership, iniziata nel 1989 con la donazione di 50 paia di scarpe all'associazione, si è andata consolidando non solo dal punto di vista dell'ammontare del grant, che nell'arco di una decina di anni è arrivato a un milione di dollari, ma dal punto di vista delle strategie organizzative e del processo di internalizzazione e di condivisione dei valori di impresa: in effetti, Timberland ha stimolato le capacità organizzative di City Year, aiutando l'organizzazione ad espandersi su tutto il territorio nazionale; dal canto suo, City Year ha svolto un ruolo centrale nel potenziare le proprie strategie di offerta di servizi per le comunità, con un impegno di circa 20.000 ore lavorative in questo ambito.

In uni casi l'alleanza strategica tra business e non-profit è naturalmente inscritta nei percorsi e nelle finalità delle istituzioni che decidono di avviare un processo collaborativo. E' il caso, ad esempio, della relazione tra l'American Human Association, che sostiene la causa animalista a livello nazionale, e la Ralsin Purina, che è la più grande produttrice di cibo per animali su scala mondiale. Esse hanno avviato un programma congiunto, "Pets for People", volto ad incoraggiare le adozioni di animali. In altri casi le finalità dell'alleanza sono meno evidenti o, come nel caso della collaborazione tra The Nature Conservancy

and Georgia-Pacific, le finalità nascono addirittura da una trasformazione collaborativa di un'originaria situazione di contenzioso.

Osserva Austin a proposito di questa alleanza:

The former, wanted to preserve the land untouched, the latter to use it intensively. However, mounting environmental pressures on the forestry industry and growing difficulties for environmentalists in gaining control of ecosystems through land purchases led these organizations to reassess their opposing strategies⁵⁶.

Il punto di arrivo della collaborazione è stata l'avvio nel 1994 di una gestione congiunta di un'area forestale in North Carolina.

Come illustra la tabella tratta dal libro di Austin (n. 2), il punto focale del passaggio dall'approccio puramente filantropico alla definizione di un approccio strategico, fondato su processi di collaborazione intersettoriale si delinea quando l'impresa ridefinisce i propri assetti gestionali in funzione delle nuove forme di operatività nel non-profit. Esso ha il suo pieno consolidamento quando l'impresa è in grado di trasmettere questa operatività al proprio personale, come parte rilevante della cultura aziendale, identificandone il ruolo tra le componenti di valutazione dell'impatto aziendale.

D'altra parte, dal punto di vista del non-profit, il risultato più tangibile è la crescita delle abilità organizzative e degli assetti inerenti la comunicazione interna ed esterna, nella direzione di un orientamento in cui la ricerca della stabilizzazione istituzionale ed organizzativa costituisce la razionale del fund-raising e non viceversa.

In sostanza, ci troviamo di fronte alla riproposizione in chiave operativa dell'approccio delineato da Alfred D. Chandler Jr., a proposito del rapporto strategia-struttu-

⁵⁶ Ibid. p.4

ra⁵⁷, in cui è quest'ultima che si adatta all'orientamento strategico, assumendo una configurazione processuale e non viceversa.

Questo processo di costruzione strategica delle alleanze collaborative implica anche un effetto di allargamento delle cerchie sociali di riferimento. Di conseguenza, l'effetto è la crescita di un ambiente di relazioni e di interazioni che non si limitano alle transazioni monetarie ma comportano anche una transazione di valori morali e lo sviluppo di benefici intangibili⁵⁸. E se questi vengono equamente distribuiti sono in grado di cementare "lo status e quindi l'ethos di comunità", rimettendo in circolo la tradizione, da molti dimenticata, dell'antropologia giuridica di inizio secolo. Tale tradizione valorizzava gli apporti delle consuetudini del comportamento etico comunitario per definire i principi della giustizia distributiva, che agiva cioè in funzione della definizione di modalità di investimento che tenessero conto dei vincoli morali e non solo di quelli contrattuali.

Una lezione, questa, che significativamente ritroviamo in molte tradizioni filantropiche a base religiosa, in particolare quella ebraica e quella protestante. A tale proposito, si ricordi che, nella tradizione ebraica, il più alto livello di donazione tra gli otto indicati dalla *tzedegah* (giustizia equilibratrice) è quello che comporta la partecipazione e la collaborazione col povero affinché questi non sia più tale e ciò a vantaggio di tutta la comunità, che sarà a sua volta liberata dal vincolo della povertà del singolo.

Ora, la lezione che ci viene da queste riserve di capitale intellettuale e sociale, tradotto in azione come espres-

57 Chandler Jr Alfred D., *Strategia e struttura : storia della grande impresa americana* Milano, F. Angeli, 1980; Sapelli G. *ENRON e oltre*, in "Equilibri", n. 2, 2003, pp. 89 -123

58 Sul concetto di 'benefici intangibili' e sulle sue applicazioni si v. Hand John R. M. (Editor), e Lev Baruch (a cura di) *Intangible Assets* (Oxford, Oxford University Press, 2003.

sione di una giustizia re-distributiva, è che la filantropia che sviluppa forme di collaborazione intersettoriale deve favorire e non ridurre la competizione sociale. Essa infatti stimola la crescita delle capabilities inerenti lo sviluppo di quella che potremmo definire una “benevolenza interessata”, volta cioè all’ottimizzazione dei suoi investimenti, a beneficio di cerchie sociali sempre più ampie e che quindi non ha più nulla a che vedere col concetto tradizionale di charity, intesa come “azione unidirezionale” priva di reciprocità, al quale alcuni autori sembrano ancora legare il principio dell’agire filantropico. La ‘benevolenza interessata’ è, al contrario, fondata su un principio di reciprocità volto a produrre effetti di equal partnership. E questo mediante la partecipazione di competenze funzionali, che emergono non come principio di rafforzamento di vincoli burocratici o di logiche di pura assistenza, ma in forma articolata e differenziata, nella direzione di un processo di internalizzazione delle istanze collaborative. Un processo in cui tali competenze ed istanze collaborative possono essere in grado di agire anche da correttivi dei pericoli connessi con l’addensamento delle reti sociali di impresa. Esse, cioè, possono potenziare, attraverso il vincolo etico sopra evocato, basato sul principio dell’autonomia della responsabilità decisionale e strategica, la capacità di ascolto delle imprese verso le istanze pluralistiche degli stake-holders, limitando gli effetti della concentrazione di connivenze che tendono a chiudere le cerchie sociali anziché ad alimentare la crescita delle forme di reciprocità tra settore profit e settore non-profit. In un recente articolo Michael Porter e Mark Kramer⁵⁹ sottolineano il ruolo che la corporate philanthropy può avere nel ‘massimizzare il valore della filantropia’, stimolando le reazioni del contesto imprenditoriale di riferi-

59 Porter Michel E. and Kramer Mark R., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, in “Harvard Business Review”, December 2002, pp. 67-68

mento attraverso la produzione di valori sociali aggiunti che vanno a beneficio non solo della produzione ma di tutti gli attori in essa coinvolti dal punto di vista dei benefici sociali (condizioni di vita materiali, salute, partecipazione e cittadinanza, creatività imprenditoriale dei singoli). Essi sottolineano tuttavia che “the context-focused philanthropy will require a far more rigorous approach than is prevalent today. It will mean tightly integrating the management of philanthropy with other company activities. Rather than delegating philanthropy entirely to a public relations department or the staff of a corporate foundation, the CEO must lead the entire management team through a disciplined process to identify and implement a corporate giving strategy focused on improving context”.

Ciò implica la crescita delle strategie di collaborazione anche in senso orizzontale cioè uno sforzo di coordinamento e di collaborazione con le istituzioni filantropiche esistenti

Non-profit e capital market

Una rifocalizzazione strategica della filantropia

Nell'ultimo decennio del ventesimo secolo, la filantropia ha compiuto un mutamento di orizzonte. Tale mutamento ha trovato il suo fulcro nel concetto di “investimento”. Attraverso il trasferimento nell'ambito del non-profit del modello del Venture capital, il concetto di investimento definisce un piano strategico, da realizzare attraverso il rafforzamento dell'intera struttura organizzativa e ciò con l'intento di attuare programmi ad elevato impatto sociale. Come rileva Jed Emerson, tale concetto ha una sua specifica connotazione e correlazione col Capital Market e non solo nel settore del business ma anche in quello del non-profit:

“Historically, scrive Emerson, discussion of funding in

the non profit sector, have touched primarily on grants, annual fundraising campaign... Only recently have these discussions evolved toward a realization that the resources supporting the work of non profit sector are more than simply a variety of charitable fundraising efforts, but actually form a distinct capital market... Dollars used to support community and other non profit activities, while 'charitable' are still capital investments of precious resources. As such it is critical that these investments be managed with the same strategic thinking and due diligence one would apply in the for profit financial services and investment communities' ⁶⁰

Autore di numerosi saggi sulla social entrepreneurship Emerson è tra i pionieri della progettualità inerente la venture philanthropy che rappresenta, ad un tempo, un ulteriore sviluppo della corporate philanthropy e un radicale mutamento di orizzonte dell'agire filantropico, in quanto, introducendo la variabile dell'investimento nella strategia operativa delle fondazioni, nel loro proporsi come promotori della creazione di development funds per il nonprofit, determina l'emergere di una sequenza di varianti, il cui focus operativo è il principio del capacity building. In un documento redatto dal Morino Institute⁶¹ si sottolinea che "capacity enables an organization to become more than the sum of its programs, by giving it the intelligence and support it needs to modify existing programs, meet unmet needs and drop ineffective products and services"⁶². Questo tipo di approccio ha effetti di ricontestualizzazione dei comportamenti mentali e delle strategie operative degli attori sociali ed istituzionali. E' interessante osservare che se la riflessione teorica

60 Emerson J., *The US Non Profit Capital Market : An introductory Overview of Developmental Stages, Investors and Funding Instruments* Roberts Enterprise Development Fund Foundation

61 *Venture Philanthropy. Landscape and expectations*, Morino Institute, 2000, p.6

62 *Virtuous capital: What Foundations can learn from venture Capital*, "Harvard Business Review", April 1997

che ha accompagnato e, per certi versi, stimolato l'emergere di varianti rispetto ai tradizionali orientamenti della filantropia tradizionale, si è delineata originariamente nella costa dell'Est, ed in particolare nell'ambito dei centri di ricerca che fanno capo all'Università di Harvard, la loro sperimentazione innovativa si è delineata dal punto di vista operativo, soprattutto nella costa dell'Ovest ed in particolare nell'area ad alto potenziale di trasformazione tecnologica della Silicon Valley che secondo alcuni studiosi dei processi di intensificazione dei processi creativi rappresenta un'area ad alta densità progettuale anche oltre Oceano nel saggio di Christine Letts e collaboratori anche per quanto riguarda le comunità locali. Uno dei primi casi di studio di venture philanthropy elaborati sulla costa dell'Ovest, nel quadro della collaborazione di Jed Emerson con la Stanford Graduate School of Business, è stato quello della Roberts Foundation, una fondazione a carattere familiare che opera a san Francisco dal 1986. A partire dagli anni novanta essa ha avviato una serie di programmi basati sul principio del development fund. Il primo esperimento denominato the Homeless Economic Development Fund avviato nel 1990 ha avuto come finalità di sostenere "una varietà di sforzi da parte delle organizzazioni non profit per espandere le opportunità economiche per i senza tetto". Il successo di questo programma ha spinto la fondazione ad orientarsi sistematicamente verso una strategia centrata su "social purposes enterprises", mentre attuava un' 'exit strategy' rispetto al programma per i senza tetto che, in questo percorso, assume retrospettivamente il ruolo di start, up rispetto al processo di ridefinizione delle strategie e dell'assetto organizzativo della stessa fondazione Roberts. Dalla seconda metà degli anni novanta questa ha assunto la denominazione di Roberts Enterprise Development Fund, valorizzando in forma strategica e con un'ampia gamma

di progetti a livello delle comunità locali, gli elementi di innovazione e di potenziale discontinuità rispetto alla filantropia tradizionale, prodotti dal programma HEDF. Il primo aspetto rilevante è il superamento dell'opinione corrente che il non profit non è in grado né di darsi una dimensione organizzativa capace di produrre auto-sostenibilità nel medio-lungo periodo, né di generare "market-based enterprises while simultaneously providing employment... for formerly unemployed individuals". Questo mutamento di orizzonte rispetto alla sfera del mercato ha delle implicazioni anche sul versante delle forme di transazione tra grant-seekers and grant-makers⁶³. Dal un lato, infatti, implica un rapporto di inversione tra la concentrazione sugli obiettivi di fund-raising, come unica forma di sopravvivenza delle istituzioni non profit e gli obiettivi di autorganizzazione e di valorizzazione della sfera del capital market, come forma di sostenibilità a carattere evolutivo ed imprenditoriale, in una sorta di rivisitazione del vecchio adagio secondo il quale il povero non va sfamato coi pesci ma insegnandogli a pescare. Un rivisitazione che a implica, tuttavia, un ulteriore passaggio e cioè la necessità per il grant-seeker non solo di saper pescare ma di saperlo fare in modo innovativo e competitivo, a beneficio sia di chi ha investito (tangible benefit) sia della qualità della vita, delle relazioni sociali, e della crescita della cittadinanza sociale e culturale dell'intera comunità (intangible benefit). Sul versante dei grant-makers questa inversione di prospettiva implica il fatto che l'attività delle fondazioni come erogatori di fondi non è più solo di sostegno a progetti ma di investimento su programmi a medio e lungo termine. Si concentra,

⁶³ *The Creative Community Leveraging Creativity and Cultural Participation for Silicon Valley Economic and Civic Future*, Center for Collaborative Economics, Working Paper, February 2001; Seely Brown John e Duguid John, *The social Life of information*, Harvard Business School Press 2000

cioè, meno sul grant-making che sul core funding. Esso implica la necessità di intervenire nel lungo periodo e in modo strategico gestendo il rischio (anziché cercare di evitarlo, attraverso appropriati standards valutativi) incidendo sulla ottimizzazione del capacity building delle istituzioni non profit. e stabilendo un sistema di relazioni interne e a crescente impatto organizzativo tra grant maker e grant-seeker. Certo va detto che non tutti gli esperimenti condotti secondo gli orientamenti sopra enunciati hanno avuto successo. Uno dei casi di mancato successo nel passaggio da un approccio filantropico tradizionale al modello della venture philanthropy, segnalato dal Morino Institute, riguarda lo scollamento nell'ambito dell'attività del Pfizer Community Development Fund tra "the urban development fund" che costituiva il core funding del programma e le finalità dell'impresa centrate su aspetti farmaceutici e sanitari: Il development fund in pratica è stato investito in aree di cui la fondazione non possedeva un'expertise adeguata, con la conseguente impossibilità di mobilitare capitali e risorse umane conformi allo scopo e una crescente impossibilità di operare un adeguato management del rischio. La percentuale di fallimenti nel passaggio dalla filantropia tradizionale ai nuovi approcci della venture spiega il numero relativamente contenuto di fondazioni che si stanno impegnando principalmente in questa direzione e la presenza piuttosto consistente di casi ibridi, di fondazioni che mantengono cioè i due assetti

Oggi le più importanti fondazioni americane che operano secondo la logica della venture philanthropy sono poco meno di una cinquantina. Di esse, secondo una stima realizzata dall'Intek, il 67% hanno realizzato investimenti della durata media di 3/6 anni. Dal punto di vista dello staff interno la tendenza generale è verso la crescita del numero delle persone coinvolte nell'assistenza

manageriale ai programmi. Per il 2002, sempre secondo le stime dell'Intek, questi programmi hanno mobilitato un capitale pari a \$400 milioni di dollari, con finalità che si sono orientate prevalentemente nel settore dell'educazione e della formazione (programmi di ottimizzazione dell'educazione pubblica), riduzione della povertà, creazione delle potenzialità di impiego per disabili, ex carcerati, senz'altro, emigrati, creazione di incubatori di social entrepreneurship. Particolarmente interessante al proposito è il Rubicon program che ha realizzato, tra le sue numerose iniziative, un sistema integrato di prodotti per panetteria e pasticceria di qualità, attraverso un'organizzazione che impiega e, al tempo stesso, crea servizi per le popolazioni a rischio dell'area di Richmond, in California. Altrettanto dinamica è l'esperienza del Center for collaborative economics di San José che ha potenziato lo sviluppo di esperimenti di venture philanthropy nel contesto delle community foundations, incrementando la collaborazione e le strategie di active learning dei potenziali donors di quell'area.

Un dato significativo è che la maggior parte delle organizzazioni che hanno fatto propria la logica della venture philanthropy sono state create a cavallo del millennio. Tra il 1999 e il 2001 ne sono state create ben 29. I pionieri della venture philanthropy tra la fine degli anni ottanta e gli anni novanta sono stati, oltre alla già citata Roberts Foundation, il Morino Institute on Venture Philanthropy (che insieme alla Roberts rappresenta anche uno dei più attivi centri di documentazione in questo ambito con un'ampia casistica, la Robin Hood Foundation e la Tiger Foundation, la SVP Seattle. Nel maggio del 2000 quest'ultima in collaborazione col Seattle Social Enterprise Consortium ha creato the First Seattle Social Investor's Forum il cui scopo non è solo di fornire capacità e strumenti cost-effective per le organizzazioni non-profit

ma di diffondere le progettualità più innovative in modo simultaneo tra un grande numero di istituzioni filantropiche e di fondazioni limitando così il tempo e i costi dei processi di erogazione, i finanziamenti non coordinati ed accelerando invece la creazione di networks di servizi e il processo di valorizzazione degli assets.

Un aspetto significativo della crescita esponenziale della venture philanthropy in un arco di tempo molto breve, è che essa sembra configurarsi come effetto di una transizione generazionale connessa con l'emergere di un nuovo habitus mentale tra i donors che hanno accumulato ingenti capitali nella rapida accelerazione ed espansione dei mercati finanziari connessi allo sviluppo delle alte tecnologie e dall'informatica.

I filantropi non sono più solo inclini a firmare assegni, ma desiderano entrare nel vivo dei programmi e della misurazione del loro impatto, tangibile ed intangibile, mettendo alla prova la loro capacità di selezionarli, evidenziando, al di là dei tradizionali sistemi di 'application-and-evaluation', da un lato la densità qualitativa della dedizione allo scopo e la determinazione nel raggiungerlo dei proponenti ed internalizzando, dall'altro, la componente del rischio anziché cercare di limitarne gli effetti. In tal modo l'attività di grant-making non si limita all'erogazione, ma come si diceva sopra, implica un allargamento di reti, di cerchie sociali in forma strategica e collaborativa. L'obiettivo è di assicurare il trasferimento conoscitivo, nella direzione del non-profit, degli strumenti operativi più innovativi del capital venture (pianificazione strategica e finanziaria, analisi del posizionamento, monitoraggio delle performance) attuando, ad un tempo, un processo di ricapitalizzazione delle risorse antropologiche e dell'expertise sociale ed organizzativa creata dal delinearci di cerchie allargate. Il corollario di questo orientamento strategico è la predisposizione 'adattiva'

di modalità di uscita dell'investimento che non siano semplicemente connesse all'aspettativa che le istituzioni pubbliche e statali possano farsi carico di progetti pilota, ma che siano strategicamente connesse alla sostenibilità e all'autonomia organizzativa dell'istituzione oggetto del finanziamento, costituendo così una riserva potenziale di ulteriori iniziative imprenditoriali ed aumentando in termini di valore aggiunto per l'intera comunità, gli effetti prodotti dal consolidamento di 'equal partnerships'. Queste osservazioni fanno emergere una serie di problemi che grosso modo si riconnettono tutti al seguente nodo. La *venture philanthropy* è una nuova pratica che contiene in sé un nuovo principio di competitività basata sulla cultura della solidarietà sociale e sul ruolo di una generazione di donors che in molti casi, hanno meno di quarant'anni e che non vogliono limitare la loro attività a difendere propri interessi e i propri appetiti di conquista delle quote di mercato anche attraverso l'internalizzazione di una *corporate philanthropy* di tipo strumentale? Oppure si tratta di una semplice tecnica finanziaria che si applica al sociale ma non snatura la logica della 'vecchia filantropia' che si è imposta come una matrice del tutto consona rispetto al sistema industriale all'inizio del Ventesimo secolo?

Tra le molte voci che si levano per sottolineare la portata innovativa e il carattere dirompente del non-profit capital market ve ne sono tuttavia altre, talora autorevoli, che si manifestano in modo dissonante. E' questo il caso di Peter Frumkin dell'Hauser Center di Harvard che interpreta il passaggio dalla filantropia tradizionale alla *venture philanthropy* più come un effetto retorico che come un mutamento di paradigma, in sostanza come una forma di sovrapposizione terminologica a pratiche sostanzialmente immutate (si v. la tabella 3). Il dibattito ha, in modo evidente seppure spesso non dichiarato,

una componente di natura politica, visto che nel suo saggio *Inside Venture Philanthropy*, Frumkin rileva, a più riprese, come il linguaggio della *venture philanthropy* sia stato largamente utilizzato dai democratici nella messa a punto dei loro programmi durante l'ultima campagna elettorale.

Tabella 3 Fonte: Frumkin P. *Inside Venture Philanthropy*, Working Papers Hauser Center, Harvard University ad Kennedy School for Government

<i>VENTURE PHILANTHROPY TERM</i>	<i>TRANSLATION</i>
Investment	Grant
Investor	Donor
Social Return	Impact
Performance Measurement	Evaluation
Benchmarking	Standard Setting
Due Diligence	Grant review process
Consultative engagement	Technical assistance
Investment Portfolio	Grant List

Opportunità e vincoli

La Venture Philanthropy oltre l'Oceano

Il problema, per quanto riguarda l'Europa ed in particolare l'Italia, è di diversa natura e certamente più complesso, innanzitutto in rapporto alla diversa configurazione del contesto economico, produttivo e socio-istituzionale. Si tratta innanzitutto di capire se nel nostro paese, caratterizzato da una netta prevalenza della media e della piccola impresa è possibile attivare una mobilitazione di capitali in direzione dello sviluppo del non-profit capital market, e, in secondo luogo, se le imprese, da un lato e le fondazioni, dall'altro, posseggono la cultura organizzativa e la mentalità adeguata a questo orientamento, considerando il prevalere di orientamenti che fanno da ostacolo all'emergere dei fattori di mutamento sopra esposti. Se osserviamo il problema dal punto di vista delle fondazio-

ni di origine bancaria, emerge infatti, secondo una valutazione condotta dall'ACRI che 'la struttura organizzativa dell'ente proponente figura all'ultimo posto tra i criteri individuati nella selezione delle richieste di contributo. Nel caso italiano sono certamente da evidenziare tra le 'opportunità' fattori come la rapida crescita della divaricazione tra fonti di finanziamento privato e fonti di finanziamento prevalentemente pubblico, in cui secondo una stima dell'ISTAT le prime rappresenterebbero l'87,1% del totale e le seconde solo il 12,9%; il crescente impegno delle aziende italiane ad investire in progetti sociali con importi che nel 65% dei casi superano, secondo una stima dell'Intek, i 50,000 di Euro per anno e soprattutto il fatto che l'82% delle aziende riceve proposte di finanziamento direttamente da enti ed associazioni. Restano seriamente aperti una serie di problemi che riguardano innanzitutto la modalità effettiva della erogazione di tali fondi, cioè il fatto che le aziende entrino o meno in un circuito di costruzione della 'equal partnership, sviluppando i fattori strategici da cui tale costruzione dipende e che il principio di internalizzazione della partnership comporta: In secondo luogo va analizzato il modo di operare delle fondazioni, in particolare quelle di origine bancaria che, con limitate eccezioni, adottano un comportamento del tutto consono all'idea di una filantropia non inter-attiva, cioè scarsamente votato al principio della reciprocità, convalidando nella pratica un principio teorico che erroneamente identifica tout court filantropia e assistenzialismo privo di relazionalità. Con una metafora che richiama i paesaggi dell'Italia medievale definirei tale atteggiamento, ancora prevalente tra le fondazioni italiane, ma certo, per fortuna, non più esclusivo nell'attività dei grant-makers nel nostro paese, come la 'pratica della feritoia'. Una minuscola finestra dalla torre erogatrice dei grants si apre e rovescia sul grant-seeker

un sacco contenente monete d'oro. Il beneficiario non ha il tempo di volgere lo sguardo verso il donatore che la feritoia si è già chiusa, per riaprirsi soltanto al momento della richiesta del rendiconto, senza che alcun evento comunicativo tra le due parti sia realmente intervenuto. Si tratta ovviamente di una estremizzazione, che, come ho detto, ha fortunatamente numerose e crescenti eccezioni, ma che serve tuttavia ad illustrare il prevalere di una cultura della distanza comunicativa tra le fondazioni e i grant-seekers. Tale carenza comunicativa è particolarmente densa di conseguenze quando i grant-seekers sono le istituzioni non profit perché limita le possibilità di un intervento mirato al rafforzamento delle abilità organizzative e gestionali di tali istituzioni e tende a rafforzare la logica dell'appiattimento delle richieste sulla base dell'adeguamento alle richieste del donatore, piuttosto che su una progettualità strategica che educando i partners alla collaborazione rafforzi le loro culture organizzative e la capacità degli attori di suscitare 'reazioni' nel contesto di riferimento, suscitando l'interesse di altri attori nell'ambito dell'impresa e delle istituzioni pubbliche.

Un problema di grande rilievo è dunque quello di educare alla cultura comunicativa lo staff e soprattutto gli executives delle fondazioni abituati ad attività di valutazione, erogazione dei finanziamenti, secondo protocolli talora molto standardizzati, ma raramente indotti a porsi problemi di leadership nella gestione dei programmi, di ricerca e definizione di development funds per la loro completa realizzazione, di mutamento organizzativo delle istituzioni coinvolte, di sviluppo di strategie di collaborazione tra partners diversi, di produzione a flusso continuo di dati, di monitoraggio delle performance in forma processuale e non solo di rendiconti finali.

Da molte parti si è sostenuto che la crisi della new economy ha comportato una crisi, per alcuni esiziale dello

slancio innovativo della venture philanthropy sul modello inaugurato dagli imprenditori della Silicon Valley. Figuriamoci dunque se questo percorso può avere un futuro in un paese come l'Italia in cui le fondazioni, anche grazie agli effetti delle legislazione recente, preferiscono una politica dell'intervento per settori piuttosto che un 'pro-activism' ispirato alle strategie del rischio innovativo. Eppure come ci hanno ricordato autori classici come Putnam l'Italia è storicamente il paese in cui la società civile si è sviluppata secondo le forme di una cittadinanza partecipativa, animata nei periodi di massimo splendore della nostra storia anche dalle Casse di Risparmio, che alle origini sono state artefici di un pro-activism municipale di grande impatto sociale e non solo economico, attivando reti di collaborazione intersettoriale tra le élites cittadine e la partecipazione delle 'forme elementari' di aggregazione sociale e comunitaria (le associazioni professionali e di mestiere le confraternite).

E' interessante osservare come il rilancio della venture philanthropy nei settori economicamente più avanzati della società globale si ispiri proprio al principio della Community venture, all'irrobustimento della capacità di azione del non profit non attraverso erogazioni di denaro unidirezionali ma attraverso una strategia di mobilitazione di investitori i cui fondi di investimento vengono direzionati 'not in the Next Big Think, but in small business which could create jobs in low income communities, which offer their employees good wages and the skills to develop their own wealth', producendo dunque quello che Bud Calligan ha definito a "double bottom line approach, looking for both financial and social pay-off, in una direzione non molto dissimile da quella che aveva animato l'impresa olivettiana nel Canavese, negli anni del secondo dopoguerra. L'interrogativo inerente le potenzialità di sviluppo di una nuova filantro-

pia orientata all'irrobustimento e non solo al funzionamento del settore non profit riguarda, dunque, non solo le forme di organizzazione dell'impresa nel nostro paese ma anche la loro cultura organizzativa ed, in primis, la cultura organizzativa di quelle istituzioni ibride (nate cioè da contesti spuri come gli enti statali, le opere pie, gli istituti di credito) che rappresentano, oggi, una parte non esigua del variegato panorama delle fondazioni in Italia. Una cultura che non possiede i canali storici di comunicazione col le esperienze più significative ed innovative del passato (quella olivettiana) e che è invece 'prensile' rispetto alle scorciatoie offerte dal presente, come dimostra il crescente impatto del dibattito sulla certificazione della responsabilità sociale delle imprese. A partire da queste considerazioni, è mia convinzione che il tempo della venture philanthropy non possa avere in Italia alcuna possibilità di accelerazione se non accettando il rischio, in questo caso davvero enorme, di affidare alle applicazioni di raffinate tecniche di investimento, da una lato e alla standardizzazione dei codici etici dall'altro, il mutamento di contesti culturali, istituzionali e di habitus mentale. Come dicevo si tratta di scorciatoie, ed è improbabile che queste creino cortocircuiti innovativi. Si possono, al contrario, generare sorde resistenze alla crescita dei principi di reciprocità che dovrebbero orientare la 'nuova filantropia'. E' dunque assolutamente necessario incidere su altri fattori, come la formazione di una nuova professionalità nel settore della filantropia e del non-profit. L'educazione alla collaborazione inter-settoriale degli executives delle fondazioni e dei donors nel settore privato e dell'impresa, così come la formazione degli operatori del non-profit e di coloro che nelle istituzioni pubbliche hanno il compito di interagire con questi attori della filantropia interattiva, è uno dei vettori del cambiamento che deve accompagnare il processo di

adattamento delle tecniche e della logica della venture philanthropy nel nostro paese. Ciò che appare tuttavia più cogente è la necessità di creare squadre di lavoro che mettano all'opera il personale delle fondazioni, gli studiosi dei centri di ricerca, consulenti e managers nella produzione di casi. Questi dovrebbero essere selettivamente orientati a definire non solo quante e quali aziende rispettano gli standards etici, ma ad evidenziare i processi di formazione di una cultura condivisa della 'benevolenza organizzata e orientata allo scopo' tra aziende, fondazioni e associazioni non profit. In un siffatta logica anche il concetto di bilancio sociale implica una rifocalizzazione, da una interpretazione che lo individua essenzialmente come rendicontazione etico-sociale, volta ad allargare 'la prospettiva delle comunicazioni sociali dalle relazioni tra impresa azionisti alle relazioni tra l'impresa e i suoi molteplici stake-holder', ad una visione che ne privilegia le componenti strategiche. Perché questo accada occorre che la concezione sopra evocata del bilancio sociale, si orienti verso una dimensione organizzativa, volta meno a potenziare i meccanismi di reputazione esterna ed interna delle istituzioni che a fare emergere il loro ruolo come promotrici di nuove capacità progettuali ed organizzative, internalizzando la dimensione del rischio come fattore strategico. Solo da questo mutamento di traiettoria che sposta l'attenzione dai criteri di formulazione e di argomentazione del documento di bilancio sociale, alla sua natura di strumento di definizione di valori e di missioni socialmente condivise, dotandole di strumenti organizzativi a rapido circuito di assimilazione ed ottimizzazione, è possibile fare emergere le nuove traiettorie di una 'benevolenza orientata strategicamente allo scopo'. Una benevolenza che, nutrendosi dei principi del venture capital sia in grado di attuare investimenti di tipo manageriale e finanziario che aiutino non solo

i beneficiari a definire i propri obiettivi ma a anche a gestirli secondo un piano strategico che ne rafforzi nel medio-lungo periodo gli assetti organizzativi, ponendo le condizioni per il raggiungimento del massimo risultato in termini di impatto sociale.

Dall'adattamento senza evoluzione alla crisi della rappresentanza: il volontariato ed il dilemma nella rappresentanza che manca di visione e non sa farsi portatrice di pratiche ed innovazioni provenienti dal basso.

Fondazioni di origine bancaria, società civile e volontariato:

verso nuove forme di interazione

Giuliana Gemelli, Ilaria Lucaroni

Articolo pubblicato in “Impresa Sociale”
ottobre-dicembre 2009

Commenti ex post di Ilaria Lucaroni

giovane leva del non-profit italiano già allieva del Master in International Studies in Philanthropy, Università di Bologna, di cui sono particolarmente orgogliosa

Sono trascorsi 12 anni dalla pubblicazione dell’articolo “fondazioni bancarie, società civile e volontariato: verso nuove forme di interazione” su Impresa Sociale, dove le autrici auspicavano, alla luce di una serie di cambiamenti in atto dovuti agli ingenti fondi messi a disposizione, dalle fondazioni bancarie, una modalità di co-programmazione e co-progettazione dei servizi che non si riducesse ad un mero “progettificio” dove la correttezza della documentazione per la rendicontazione fosse l’unico riferimento per la valutazione di interventi calati dall’alto. Questo sarebbe stato possibile solo se, nel passaggio da enti conferenti con un asset patrimoniale costituito dalle quote maggioritarie della banca conferente a soggetto filantropico, rimanendo fedele alla definizione civilistica di “fondazione” come “patrimonio destinato ad uno scopo”, le fondazioni fossero state in grado di evolversi e non esclusivamente di adattarsi al nuovo contesto. L’articolo citava l’intervento di Zagrebeky, in occasione del 21° Congresso ACRI, il quale bacchettò le fondazioni per non aver ancora compiuto quell’ultimo atto della riforma che rendesse realistiche le riforme dello statuto, uscendo dall’attività bancaria.

Trascorsi più di 10 anni, si riconoscono sicuramente

gli sforzi di molte fondazioni, soprattutto le più grandi (ovviamente non entrando nel merito di questioni di natura politica e finanziaria che hanno portato a clamorose debacle, come nel caso della Fondazione Monte dei Paschi sdi Siena), di intervenire cercando di promuovere e guidare interventi di tipo comunitario, spesso complessi ed innovativi. In questa sede quello che preme sottolineare è come l'altro grande attore, il Terzo Settore, abbia invece disatteso il proprio ruolo di rappresentanza come soggetto altro nella co-gestione dei fondi della fondazioni bancarie. Se infatti il settore (ex) bancario votato alla filantropia in molti aspetti è riuscito a cogliere innovazioni quali il superamento nell'agire della dicotomia profit-non profit (mission related investments), indirizzando i finanziamenti tenendo in considerazione la valutazione di impatto sociale e la theory of change ed è presente nel dibattito rispetto all'impact investing, con opportunità offerte dagli open data nella valutazione e nella programmazione degli interventi, Basti pensare come si sia evoluta la forma di comunicazione dell'ACRI e come lo stesso ente sembri aver dismesso completamente "le vesti bancarie" per aprirsi alla filantropia, quantomeno nella forma comunicativa, se poi l'effettivo peso delle partecipazioni si sia alleggerito, come suggerito anni fa da Zagrebelski, questa è tutt'altra questione.

Il grande assente al tavolo dell'innovazione per capitalizzare al meglio le opportunità dei fondi a disposizione sembra essere proprio il Volontariato, in crisi di rappresentanza ed incapace di portare sui tavoli nazionali in cui siede, l'attivismo e la spinta dal basso che ne caratterizza l'essenza. Non dimentichiamo che la stagione delle leggi negli anni Novanta andava a regolarizzare rapporti e servizi con la Pubblica Amministrazione, ma il volontariato, così come definito nella Costituzione, è per definizione territoriale, adattivo al contesto ed in grado di

promuovere soluzioni immediate a problemi giornalieri. Un proliferare di tavoli, consulte, osservatori e consigli di indirizzo che in molti casi svolgono un mero esercizio di rappresentanza (con tutto l'annesso tipicamente politico dove si discute delle forme e raramente delle sostanza), perdendosi nella lunga strada che dai servizi sul territorio porta alle elezioni degli organi nazionali di rappresentanza. Non è difficile, per chi lavora sul campo, incontrare volontari di piccole associazioni territoriali dotati di molta più capacità di visione e di organizzazione rispetto a chi detiene deleghe settoriali a livello nazionale.

In una rivista culturale degli anni Novanta curata da Goffredo Fofi -La Terra Vista dalla Luna- se da una parte si esaltava la spinta propulsiva del volontariato nello sviluppo comunitario, dall'altra si metteva in guardia dalla sua normazione da parte del Legislatore (era la stagione delle leggi speciali da cui poi non si sarebbe più usciti) con il rischio di chiuderla in rigidi schemi e costringere i volontari a prestare più attenzione a continue richieste nell'adempimento burocratico, sacrificando innovazione e sperimentazione. Ci rendiamo conto che questo approccio rende difficile la mediazione rispetto la posizione del Terzo Settore, alla continua ricerca di una rappresentanza riconosciuta per le reti di 2° e 3° livello del volontariato e come sempre, forse, bisogna aggiungere e cedere qualcosa per avere il quadro d'insieme. Se la bocciatura del sistema di rappresentanza del volontariato è, probabilmente, una posizione eccessivamente polarizzata rispetto ai tempi (d'altronde non vi è obbligo di associarsi a reti di volontariato), è innegabile che non necessariamente i processi di rappresentanza esprimono il dinamismo o l'innovazione che spesso si trova esclusivamente sui territori e lontano "dai riflettori" (che in molti casi sono diventati anche un passaggio per fare il salto verso la rappresentanza di tipo partitico). Ma se la

rappresentanza si riduce al ruolo politico, e purtroppo nell'accezione più negativa del termine quale riproposizione di modelli e forme prestabilite che legittimano l'intervento, dove sta la forza innovativa che il principio di sussidiarietà orizzontale si prefiggeva nella riforma costituzionale di tutelare?

Bisogna aggiungere che, se il settore privato e le fondazioni bancarie esprimono oggi un dinamismo che cerca di cogliere le opportunità offerte dalla tecnologia, dagli open data, dal “dimostrare i risultati in termini di impatto”, il Terzo Settore, detto in maniera brutale, sonnecchia oppure si fa contaminare, quasi in un vezzo di “sommersa aspirazione”, nelle pratiche peggiori. A titolo di esempio basti pensare come oggi le grandi società di consulting (PricewaterHouse & Coopers, Ernest & Young, Deloitte & Touch, Accenture, etc.) siano sempre più chiamate in causa nella gestione di grandi reti di volontariato per sistemare i “conti” o superare impasse gestionali, ma entrare nel merito della gestione economica di un ente significa entrare nel merito delle attività promosse, delle risorse umane, dei risultati conseguiti nei soli termini di entrate/uscite e soprattutto significa vanificare il principio fondamentale che guida ogni singolo individuo nel prestare in maniera gratuita il proprio tempo a beneficio della comunità. Su questo si è sempre portata avanti una battaglia più ideologica e di definizione che non di opportunità. Parlare di ruolo economico del Volontariato in certi ambienti è sempre stato un tabù, ma nel momento in cui grandi società di management consulting vengono chiamate in causa per aggiustare i conti, la scelta economica è già stata fatta e risulta essere, purtroppo, la peggiore : tagli alle risorse umane, analisi costi-benefici esclusivamente di natura monetaria, (ri)organizzazione di interi dipartimenti e, in molti casi, anche entrando nel merito dell'erogazione di servizi trasformando così la

co-progettazione dal basso in mera retorica su cui dibattere in qualche tavolo (pensiamo a quanto poco applicata ma quanto se ne sia parlato dell'organizzazione dei servizi sociali territoriali con la L.328). Azzardando un parallelo, negli ultimi tempi abbiamo assistito ad un coro di protesta per la presunta consulenza richiesta a McKinsey da parte del Presidente Draghi per l'utilizzo del Recovery Fund. Non stupisce che un uomo che da sempre è stato funzionario e tecnico al servizio dell'economia globale, abbia una certa visione tecnica su come far "tornare i conti", ma se le reti di volontariato ad oggi non hanno saputo promuovere un modello diverso d'intervento e quando bisogna far tornare i conti si chiamano in causa gli ormai noti tecnici, il ruolo di innovatore è già sfumato e resta soltanto la sbiadita imitazione del fare politica in Italia.

Introduzione

Nel giugno dello 2008 si è tenuto a Siena il 21° Congresso dell'Acri, un incontro plenario delle fondazioni di origine bancaria che si ripete ogni tre anni e che rappresenta un momento di riflessione su tematiche ancora aperte. Indubbiamente il relativo assestamento del quadro normativo delle fondazioni di origine bancaria ha creato le premesse per un convegno dai toni molto più pacati rispetto ai precedenti incontri, quando ancora era aperta la spinosa questione del riconoscimento della personalità giuridica pubblica o privata. Restano tuttavia sul tavolo del dibattito questioni inerenti alle problematiche di questi enti-fondazioni che non hanno a che vedere solo con definizioni normative per il loro operare nella sfera della legalità, ma che ineriscono anche alla loro natura istituzionale, alla loro operatività al servizio della comunità. Si tratta di questioni che vanno ben oltre l'ammodernamento della riforma del Codice Civile, o gli

interventi in merito alle agevolazioni fiscali. Lo spinoso tema della legittimità delle fondazioni di origine bancaria è oggi particolarmente attuale e si innesta su altri ambiti tematici tutt'altro che risolti, quali, la loro reale autonomia nonché le forme d'organizzazione della governance. Non bastano certo auto-dichiarazioni di legittimità per capire se questi enti, soggetti delle libertà sociali, sono realmente parte di un sistema che pone al centro in modo prioritario tali libertà, rendendo attiva e produttiva, attraverso i processi interni di organizzazione della governance, una visione di autonomia da cui dipende la vera natura dell'ente-fondazione. Tali questioni hanno una valenza fondamentale per capire come sono evolute negli ultimi dieci anni le fondazioni di origine bancaria e quali questioni, in merito al consolidamento della loro autonomia, sono ancora aperte. Una di tali questioni è quella della loro reale equiparazione alle fondazioni regolate nel Titolo II Libro I Codice Civile a cui molte fondazioni di origine bancaria si appellano con determinazione. In merito è intervenuto, nella sessione dedicata appunto alle fondazioni di origine bancaria del 21° Congresso Acri, Gustavo Zagrebelsky (2009), il quale ha disegnato un quadro dell'agire istituzionale e dei modelli organizzativi e di governance delle fondazioni di origine bancaria molto lucido e concreto, mettendo in luce questioni ancora aperte che fanno sorgere molti dubbi sulla reale possibilità, e adeguatezza, del loro inserimento nell'alveo delle persone giuridiche private disciplinate dal Codice Civile. Partendo dalle questioni poste da Zagrebelsky, questo intervento intende contribuire ad allargare il campo d'indagine cercando di analizzare il nesso che lega legittimità, autonomia e governance degli enti-fondazioni.

2. La natura delle fondazioni di origine bancaria tra autonomia, governance e riforme

Qual è oggi l'immagine delle fondazioni di origine bancaria? Quale natura e quale tipo di riforma si auspica perché la loro aspe?ttativa di ruolo divenga una realtà perfettamente legittimata e consolidata nella società italiana?

La relazione di Gustavo Zagrebelsky, profondo conoscitore della realtà delle fondazioni di origine bancaria, in una chiave interpretativa che li identifica come "soggetti delle libertà sociali", rappresenta una vera "sfida" nell'ambito di una serie di interventi piuttosto neutri, tendenti a valorizzare il dover essere delle fondazioni di origine bancaria piu?osto che le loro concrete e fa?ive aspettative di ruolo, nel significato attribuito a questo concetto da Stein Rokkan. Tema ineludibile è capire quanto le fondazioni di origine bancaria possano essere ricomprese oggi nell'alveo delle persone giuridiche private del Titolo II Libro I del Codice Civile, in un'ottica di quasi-completamento della riforma (1 È in corso d'esame alla Commissione Giustizia Camera il DDL 1090 (Vietti).

Per poter rispondere è necessario fare riferimento ad alcuni passaggi fondamentali in un sistema che tenga in considerazione tre fattori importanti: autonomia, governance riforme. In merito alla prima variabile questa viene sancita con la riforma Ciampi, la quale intervenne direttamente a sancire la natura privata di questi enti una volta che questi avessero rescisso il loro legame con il settore del credito e del risparmio: così il dettato all'articolo 2 del d. lgs. 153/99, in merito agli scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, diventa essenza della natura di questi enti, Zagrebelsky parla di finalità "assorbenti" perché nulla residua al di fuori di esso visto che l'origine bancaria dovrebbe essere ormai solo un lontano ricordo. L'autonomia è quindi garanzia dell'operato delle fondazioni di origine bancaria e si esplica proprio in quel concetto di rappresentanza territoriale sancito

dalla sentenza n. 301 della Corte Costituzionale in merito alla composizione degli organi di indirizzo che vede una scissione tra i rappresentanti e i soggetti che li hanno designati, nei confronti dei quali deve essere garantita una totale e assoluta indipendenza: questo il motivo alla base della dichiarazione di incostituzionalità della norma che imponeva all'organo di indirizzo la presenza prevalente di soggetti indicati dagli enti locali (a questo si associano anche il dato della non approfondita conoscenza ad oggi del reale peso delle fondazioni in esame negli assetti partecipativi bancari). Così Gustavo Zagrebelsky: "Con riferimento alla struttura di talune importanti fondazioni che quella presenza prevalente, anzi quasi totalizzante, prevedono nello Statuto: quel che è vietato alla legge imporre, può essere l'esito di un atto di autonomia, l'autonomia statutaria? Può l'autonomia statutaria ciò che non può la legge?". L'autonomia deve pertanto riflettersi una struttura organizzativa e funzionale del sistema di governance che sia, come la definisce Zagrebelsky, "allineata" agli scopi della fondazione e non uno schermo per scelte politico-amministrative e imprenditoriali sottratte alla responsabilità ora della politica, ora del mercato: da questo punto di vista il vituperato provvedimento Tremonti, cacciato dalla porta rientrerebbe, per lo meno "in modo semi-conscio" ovvero per induzioni di comportamenti reiterati, dalla finestra secondo il famoso dictum: *Parfois c'est le mort qui saisit le vif*.

La natura in concreto degli enti conferenti, facendo riferimento anche alle sentenze delle Sezioni Unite delle Corte di Cassazione Sentenza Sezioni Unite Corte di Cassazione, sfavorevole alle fondazioni, in tema di privilegi fiscali (nel periodo di riferimento dalla Legge Amato alla Legge Ciampi): in linea di principio, quindi, gli enti conferenti non sono esclusi dalle agevolazioni fiscali, "sempre che offrano la prova che in concreto abbiano

svolto attività che possano essere riportate ai modelli” previsti dalla legislazione tributaria di favore. Dunque: attività d’impresa e non esenzione, in via di principio; attività non d’impresa ed esenzione, in casi particolari, l’onere della prova della particolarità della situazione ricadendo sul soggetto interessato all’applicazione del beneficio. non è quindi data una volta per tutte e esclusivamente e univocamente da una definizione legislativa, ma è doveroso porre l’accento sulla questione che riguarda il problema di quanto “le fondazioni di origine bancaria, quali sono venute configurandosi nella legislazione, siano protette nei confronti degli interventi legislativi alla stessa stregua, cioè in quanto espressione di autonomia privata, delle fondazioni persone giuridiche di cui tratta il Titolo II Libro I del Codice Civile?” Secondo Zagrebelski l’associazione alla tipologia è tutt’altro che data

3. Governance, autonomia e legittimazione: quale riforma?

Nell’introduzione alla parte inerente il quadro istituzionale e normativo del XIII Rapporto Acri viene fatto riferimento alla necessità di arrivare il prima possibile alla riforma del Titolo II Libro I del Codice Civile. Tra le motivazioni dell’urgenza da parte delle fondazioni di origine bancaria: “La definizione dell’autorità preposta al controllo di legittimità sul loro operato ed essere ricomprese nella disciplina ‘comune’ delle persone giuridiche private”, ma soprattutto perché, si legge nel Rapporto annuale: “L’annuale disciplina civilistica delle fondazioni ed associazioni è del tutto insufficiente e inadeguata allo sviluppo concreto che queste ultime hanno avuto, soprattutto negli ultimi anni”. Sempre secondo l’Acri tale riforma sarebbe di particolare rilievo perché consentirebbe loro di avere un “quadro normativo che costituirebbe il naturale completamento del percorso iniziato con il riconoscimento della loro natura privata da parte della

legge Ciampi e, allo stesso tempo, agevolerebbe una percezione più netta della realtà delle fondazioni di origine bancaria”. Da tempo si discute della forma appropriata da dare alla riforma delle persone giuridiche disciplinate al Titolo II Libro I. In merito si erano ipotizzate due possibilità: scegliere tra una disciplina organica e unitaria della forma giuridica degli enti non-profit, destinata anche agli enti oggi regolati dalle leggi speciali, da attuare attraverso una modificazione del Titolo II Libro I o, al contrario, un riordino del settore attraverso l’emanazione di un “codice delle persone giuridiche” volto a portar fuori dal Codice Civile l’intera disciplina di diritto comune che confluirebbe nel nuovo testo, collocandosi accanto alle discipline particolari delle figure cosiddette speciali che rimarrebbero dunque in vita salvo gli opportuni coordinamenti e raccordi terminologici e sistematici (Nuzzo, 2006).

Quello che sicuramente è opportuno salvaguardare è una riscrittura che sia coerente con i principi costituzionali e che miri a conciliare in senso pluralista dando attenzione alle forme di organizzazione della società.

L’ultima proposta in esame, il DDL 1090 (Vietti), non opera propriamente una scelta come sopra citata, preferendo piuttosto una sorta di via di mezzo e dando priorità alla salvaguardia di determinati elementi che la mettono in linea con la riforma, già compiuta nel 2003 dallo stesso Vietti, del Titolo V del Codice Civile in materia di società. Alcuni tra gli elementi sui quali vengono posti gli accenti afferiscono in special modo a questioni quali: l’identificazione del carattere specifico delle associazioni e delle fondazioni nel carattere non lucrativo e nel vincolo di non distribuzione degli utili; la previsione, anche per le associazioni e fondazioni riconosciute, del sistema di riconoscimento normativo oggi previsto per società e cooperative; l’ampliamento dell’autonomia statutaria

e individuazione di criteri in ordine al riconoscimento della stessa; il riconoscimento della possibilità dell'esercizio di attività d'impresa; la distinzione, nel sistema dei controlli, tra gli enti in relazione agli interessi perseguiti. La riforma andrà veramente a riordinare la materia e sarà adeguata a raggiungere i risultati auspicati? Per rispondere è necessario tenere in considerazione due aspetti non marginali: anzitutto, come specificato dallo stesso Vietti. La legislazione speciale continuerà ad essere valida ed affiancata alle norme riformate del Codice Civile dopo eventuali azioni di coordinamento, il secondo aspetto attiene alla visione di una riforma che si pone come fine di un percorso cominciato con la riforma degli enti di cui al Libro V del Codice Civile e che risente ancora di una disciplina ispirata a principi più commercialistici-economici del mondo profit piuttosto che del nonprofit (anche per l'urgenza di dare coerenza alla previsione della trasformazione eterogenea già prevista in sede di riforma del Libro V e della possibilità per una spa di trasformarsi in fondazione). Questo il senso ispiratore alla base della riforma che tradisce così l'inadeguatezza di armonizzare in maniera incisiva. Tematiche quali la governance (si prospetta la possibilità di fare riferimento alla legislazione delle fondazioni di origine bancaria) e controllo attraverso un'authority indipendente sono ancora poco chiare, rimandando di fatto ai decreti attuativi futuri.

Tutta l'impostazione della riforma sembra essere ancora lontana dai suoi presupposti, soprattutto perché si vuole "estrapolare da un contenitore vuoto" senza una previa analisi approfondita dello stato dell'arte, e questo sia in materia di associazioni che fondazioni, cui la riforma è principalmente rivolta, visto che per evitare veramente la "neutralizzazione delle forme giuridiche" bisognerebbe chiarire i termini della parola fondazione, di cui oggi

si fa un uso smodato. Un'adeguata riforma dell'assetto legislativo deve tenere conto di questi fenomeni.

Per un'adeguata riforma: la questione della governance

La questione della governance è sicuramente uno dei temi fondamentali, da sempre al centro delle discussioni sulle fondazioni di origine bancaria. In merito si è giunti a dei punti forti interpretativi definiti già nella legge Ciampi e confermati dalla sentenza n. 301 della Corte Costituzionale. Così recitava il d. lgs. 153/99 alla lett. c) prima dell'intervento costituzionale: "Previsione nell'ambito dell'organismo di indirizzo, di [una prevalente e qualificata rappresentanza degli enti, diversi dallo Stato, di cui all'articolo 114 della Costituzione, idonea a rifletterne le competenze nei settori ammessi in base agli articoli 117 e 118 della Costituzione], fermo restando quanto stabilito per le fondazioni di origine associativa dalla lettera d), nonché dell'apporto di personalità che per professionalità, competenza ed esperienza, in particolare nei settori cui è rivolta l'attività della fondazione, possano efficacemente contribuire al perseguimento dei fini istituzionali, fissando un numero di componenti idoneo ad assicurare l'efficace esercizio dei relativi compiti e prevedendo modalità di designazione e di nomina dirette a consentire un'equilibrata, e comunque non maggioritaria, rappresentanza di ciascuno dei singoli soggetti che partecipano alla formazione dell'organo. Salvo quanto previsto al periodo precedente, i soggetti ai quali è attribuito il potere di designare componenti dell'organo di indirizzo e i componenti stessi degli organi delle fondazioni non devono essere portatori di interessi riferibili ai destinatari degli interventi delle fondazioni." La Corte Costituzionale con sentenza n. 301 ha dichiarato l'illegittimità costituzionale del comma nella parte in cui in luogo della frase indicata fra le parentesi quadre non pre-

vede una “prevalente e qualificata rappresentanza degli enti, pubblici e privati, espressivi delle realtà locali”.

Zagrebelsky, in un passaggio della sua relazione, mette in guardia sulla presenza prevalente, anzi quasi totalizzante, sancita dallo Statuto, degli enti locali negli organi di indirizzo di talune importanti fondazioni. Da una prima verifica statutaria degli organi di indirizzo delle prime dieci fondazioni di origine bancaria in Italia, nella maggior parte dei casi, attraverso sistemi di nomina diretta e cooptazioni, gli enti locali di cui all’art. 114 della Cost. continuano ad avere, nonostante le raccomandazioni derivanti dalla sentenza n. 301 della Corte Costituzionale un peso rilevante all’interno della governance delle fondazioni oggetto dell’indagine.

Eppure il tema della governance riveste un ruolo fondamentale per la natura di questi enti perché da essa discende la valutazione della reale autonomia e legittimità. Ma quale governance per l’autonomia? Dare risposta a questo quesito è sicuramente il fulcro centrale di tutta l’argomentazione che vuole portare avanti questo contributo e non può prescindere da tre importanti fenomeni di cambiamento sociale di grande rilievo verificatesi alla fine del secolo che sono:

- trasformazione dell’organizzazione dell’impresa da un modello centrato sulla gestione delle funzioni ad un modello basato sul coordinamento dei processi, cui ha fatto riscontro la riconfigurazione del sistema-impresa;
- crescita del ruolo delle fondazioni e delle organizzazioni non profit e il potenziamento del loro ruolo di “generatori di giustizia distributiva e commutativa”, cioè di potenziali elementi generativi di forze economiche sociali e culturali endogene, quali vettori dei processi di trasformazione in atto nella società civile (empowerment);
- ridimensionamento del ruolo dello Stato come erogatore

tore di servizi.

La governance delle fondazioni che, nelle loro diverse ed articolate coniugazioni statutarie e nei loro diversi modelli organizzativi, intervengono in questo ambito con una particolare mission che è quella di agire da potenziali leve del settore, è in allineamento rispetto a questi processi di trasformazione macro strutturale? Il rischio sta nel fatto che i modelli di governance vincolano la propositività entro modelli centrati sull'amministrazione e sull'aggregazione in un organigramma dato dalla semplice sommatoria di funzioni e non sia, come dovrebbe essere, l'espressione di una progettualità evolutiva attraverso il concetto di crescita dell'equal partnership centrate sulle competenze e non sulle beneficenze, da un lato, ed i benefici, dall'altro.

I modelli organizzativi delle fondazioni di origine bancaria: adattamento senza evoluzione

Einsten affermava che non si possono risolvere i problemi con le stesse categorie che li hanno generati. Negli ultimi quindici anni le fondazioni in Europa, e specialmente in Italia, dove il loro tasso di crescita numerica ha un equivalente solo in Spagna, hanno esplicitato la loro aspettativa di ruolo sulla base di un assetto organizzativo basato, da un lato, sulla distinzione di tipo funzionale tra fondazioni grant-making, operative e miste, dall'altro, su organigrammi gestionali centrati prevalentemente sul modello amministrativo che spesso pongono al centro la figura del segretario generale e che, in molti casi, tendono alla de-responsabilizzazione del board, sottolineato anche da Zagrebelsky, salvo poi innescare processi di continuo aggiustamento nelle scelte di concreta operatività. Queste hanno fatto emergere, da un lato, in modo sempre più prevalente, modelli misti tra operating e grant-making, dall'altro, hanno generato nuovi tipi di fondazione, come le fondazioni di partecipazione, un

ibrido che dopo un iniziale “entusiasmo” ha avuto una forte decelerazione nella scelta di questo modello, ovvero l’importazione “adattiva”, ma tuttora scarsamente innovativa in termini di effettiva progettualità nei e per i territori di riferimento di modelli lungamente sperimentati oltreoceano, come le fondazioni comunitarie. Per ritornare alla metafora einsteiniana le fondazioni sono caratterizzate da una complessità istituzionale ed evolutiva che le mette a confronto coi vincoli organizzativi ricevuti dal passato (i modelli delle organizzazioni burocratiche intrecciate alle politics) e con le sfide organizzative del presente che le spingono ad orientarsi verso modelli di governance finalizzati alle policies, in un percorso a complessità crescente in cui la semplice adozione delle managerial capabilities sulla base dei modelli gestionali dell’impresa è riduttiva. Secondo Carver (1990) e Wood (1996) la governance è un processo irriducibile ai meccanismi del management: “It consists of decisions and action linked to defining an organization’s mission to establishing its policies and to determining the control mechanism it will use to [...] establish decision-making process and set up procedures for performing specific tasks” A questa definizione va aggiunto il ruolo strategico del monitoraggio dell’organizzazione oltre le dimensioni del tempo breve, segnato dai rendiconti annuali dei progetti, e cioè la misurazione non solo quantitativa del concreto operare delle fondazioni, nell’inverarsi della loro cultura organizzativa come patrimonio dell’istituzione stessa. Le fondazioni non sono solo delle organizzazioni che gestiscono un endowment, ma delle organizzazioni che apprendono in un sistema di interazioni a complessità crescente. Necessitano dunque di sviluppare i propri processi decisionali attraverso percorsi di riflessività a flusso continuo e non attraverso meccanismi indotti dal calendario della rendicontazione di bilancio (sia esso un

semplice conto economico o un più raffinato ed articolato bilancio sociale e/o di missione). Ciò che intendiamo dire è che la redazione del bilancio sociale o di missione come “secondo bilancio rispetto al bilancio contabile” è una condizione necessaria, ma non sufficiente alla costruzione di una configurazione organizzativa basata sull’allineamento tra mission, assetti organizzativi, economici e finanziari. È da tale allineamento infatti che può scaturire un modello originale di comunicazione integrata, che può esprimersi nel bilancio economico-sociale quale documento unico e come rivelatore dell’attivazione di un sistema di indicatori di performance sociali e non solo economiche. Da tale allineamento dipende infatti l’attuazione di un processo di knowledge management che integra i percorsi sopra indicati: innovazione e progettualità come risultato di un agire istituzionale basato sull’apprendimento, sulla riflessività e sull’interazione di aree decisionali orientate per problemi, secondo un percorso bottom up che faciliti l’orizzontalità delle relazioni tra lo staff e il board e, a seguire, la diffusione a cascata delle best practices, secondo un processo continuo e circolare, e quindi non come ricette importate, ma come modi di operare e di generare risorse in termini di capitale relazionale e di patrimonio culturale ed organizzativo della leadership.

Nelle sue diverse aree di riferimento, la tassonomia della governance appare assai più complessa delle tradizionali funzioni manageriali o amministrative. La tabella che segue, senza pretesa di esaustività, illustra alcuni aspetti di tale complessità e gli effetti di rifocalizzazione organizzativa che ne possono derivare quando si tenga conto di tali tassonomie come fattori strategici di cambiamento strutturale.

Benché la classificazione grant-making e operating rimanga un parametro dominante nel delineare il pro-

filo istituzionale delle fondazioni in Europa, occorre osservare che in modo più o meno strategicamente orientato, molte fondazioni hanno introdotto mutamenti procedurali (sviluppo di best practices, consent agenda, financial reporting, international board recruitment, executive succession), strutturali (introduzione dello strategic planning, con la creazione di ad hoc committees, di board advocates o di board of goals) o interpersonali (chiarificazione delle regole di comportamento del board, nurturing the board). Dal processo di internalizzazione adattiva e strategicamente orientata di tali tassonomie dipende la capacità delle fondazioni di assolvere ad uno dei principi fondamentali del loro ruolo di attori dell'empowerment, quando esso emerge come componente del "processo d'incivilimento"; quando esso è vettore di creazione di un singolo tra un'azione sociale, volta alla creazione di una cittadinanza a part entière, e l'obbligazione giuridico-istituzionale, cementata dalla rivitalizzazione di basi antropologiche e, dunque, consapevolmente orientata alla valorizzazione di processi di socializzazione di patrimoni relazionali culturalmente densi. E ciò in virtù del fatto che tali processi sono basati su una pluri-appartenenza che è insieme locale, perché legata al territorio e alle comunità di riferimento, e globale, perché basata sulle risorse messe a disposizione da una bildung culturale a dimensione aperta, tecnologicamente e finanziariamente aggiornata ed agguerrita. Essa non confligge con le nuove dimensioni dell'organizzazione, che apprende e si responsabilizza nei confronti del sociale, ma con essa coopera in modo competitivo (Axelrod, 1984), in quanto la obbliga a riconfigurarsi in funzione degli obiettivi, trasformandola da organizzazione tendenzialmente burocratica e verticistica in ad hocrazia che fonda la leadership sulle capacità organizzative, di gestione delle competenze e delle conoscenze e della

loro disseminazione orizzontale in relazione agli scopi e agli obiettivi condivisi all'interno ed all'esterno della fondazione.

Resta da vedere se l'assetto organizzativo della maggior parte delle fondazioni italiane, in cui il modello della leadership rimane di tipo verticale, per non dire verticistico, con il persistere prevalente della delega del processo decisionale alla figura del segretario generale, risponda a tale istanza di cambiamento. Si pone, cioè, il problema dell'allineamento tra strategia e struttura nel passaggio da una configurazione statica di rispecchiamento della struttura nella strategia ad un allineamento che, definendosi in maniera processuale, non può essere il prodotto di un modello imposto dall'alto, ma di un processo orientato dalle finalità dell'agire istituzionale, in cui è la struttura che si modula in forma evolutiva in rapporto alle policy strategiche e non viceversa.

Come ha osservato giustamente Gabriele Cioccarelli (Cioccarelli, Previtali, 2002), la macrostruttura organizzativa della maggior parte delle fondazioni italiane, in particolare quelle di origine bancaria, risponde a: "Scelte di continuità con le strutture tradizionali [...]. Per quanto riguarda la microstruttura si focalizza l'attenzione sull'articolazione del processo erogativo e sulle criticità di quello di gestione del patrimonio". A conferma di quanto sostiene Cioccarelli va detto che, sino a tempi recenti, nella maggior parte delle fondazioni di origine bancaria i sistemi operativi di comunicazione e di informazione, di coordinamento, di programmazione e di controllo, sono stati impostati "secondo un approccio burocratico e ancora poco manageriale". Aggiungerei poco orientato ad un management riflessivo che coinvolga simultaneamente e non solo per funzioni il concreto operare delle fondazioni non sulla base di ricette importate, ma di modi di operare e generare risorse in termini di capitale

relazionale e di patrimonio culturale ed organizzativo di una leadership che apprende e si responsabilizza nei confronti del sociale, un'adhocrazia non frammentata dalle funzioni, ma orientata ad accrescere le sue capacità organizzative, di gestione delle competenze e delle conoscenze e della loro disseminazione orizzontale in relazione agli scopi e agli obiettivi condivisi all'interno e all'esterno della fondazione.

Governance e società civile

Le fondazioni di origine bancaria non sembrano in linea di massima, seppure con eccezioni che stanno emergendo, seguire l'obiettivo di una governance bottom up che si conforma alle esigenze del territorio e degli attori sociali che vi prendono parte anche per la presenza prevalente degli enti locali negli organi di indirizzo. Ad oggi l'accento viene posto su tutt'altro tipo di questioni e obiettivi in capo alle fondazioni di origine bancaria che poco tengono in considerazione il superamento del binomio, già precedentemente citato, di beneficianti e beneficiari in un processo virtuoso decisionale che veda tutte le parti in causa attive nella programmazione dell'attività. È sicuramente chiaro a tutti, ormai da tempo, il concetto dello spettro della philanthropy, come lo definisce Maurizio Ferrera (2007), secondo il quale "il rischio paventato è che all'ombra dei flussi di erogazioni liberali e dei processi di grant-making delle fondazioni si possa sviluppare un vero e proprio 'business della beneficenza' o possano consolidarsi nuovi gruppi di potere non adeguatamente 'controbilanciati'. Le fondazioni controllano ingenti risorse finanziarie, i loro proprietari e dirigenti stanno al centro di tutti i più importanti network socio-economici ed hanno strette connessioni con il mondo politico, su scala ormai globale: come assicurarsi che il loro operato resti su binari 'virtuosi'? Che esso contribu-

isca effettivamente al conseguimento di obiettivi autenticamente ‘filantropici’. E che, nel conseguimento di questi obiettivi, vengano tenuti in adeguata considerazione i valori e gli interessi dei destinatari”.

L’autore fa riferimento a concetti già da tempo in uso nelle pratiche quali rappresentanza, rappresentatività, responsabilità (accountability), ricettività (responsiveness), trasparenza degli obiettivi, equità procedurale, misurabilità dei risultati, informazione e così via. Tra le motivazioni alla base di soluzioni volte sostanzialmente a “dare il conto del proprio operato” si sottolinea un concetto fondamentale che, nella maniera in cui viene declinato, risulta essere inadeguato e pericoloso nella sua interpretazione. L’autore afferma infatti che “la questione della legittimazione appare particolarmente spinosa in Italia anche a causa della presenza di un clima culturale tradizionalmente diffidente nei confronti dei corpi intermedi e di una società civile ‘poco vertebrata’ (per usare la nota espressione di Giovanni Sartori), incline a delegare alla politica il delicato compito di definire norme di comportamento e standard di ammissibilità, e più in generale il compito di regolare economia e società”. E ancora “nell’attuale assetto le fondazioni di origine bancaria sono state disciplinate da un atto legislativo ed è la legge a fissare i loro ‘paletti’ strutturali e funzionali: è da questi paletti che prende avvio il ragionamento sulla legittimazione delle fondazioni nel nostro paese”, eppure, come richiamato dallo stesso Zagrebelsky, l’autonomia statutaria in molti casi va oltre i paletti posti dalle leggi. Per Ferrera la questione dell’identificare i soggetti esterni che devono trovare espressione negli organi di governo delle fondazioni si pone secondo un’ottica di ricettività nei confronti degli stakeholder individuati negli enti pubblici e privati. A questo fa seguito, sempre nella lettura data dall’autore, che i fondamenti di legittimazione sono

due: accountability e responsiveness che vengono declinate nell'accezione "di dar conto" del proprio operato e la capacità di "tenere in conto" interessi e preferenze dell'ambiente e degli stakeholder in particolare. Concetti che egli lega ad informazioni dettagliate sul sito internet, al perfezionamento delle fasi di monitoraggio e valutazione dei progetti finanziati, consultazione dei propri interlocutori a vari livelli territoriali. Si tratta indubbiamente di azioni importanti, laddove eseguite al meglio, ma che, nell'opinione di chi scrive non sono sufficienti a fare quel passo evolutivo verso un sistema adhococratico di governance.

L'errore da superare è il credere, come riportato precedentemente, che la società civile, nelle sue forme di auto organizzazione, sia "poco vertebrata", comunque tendente a delegare al pubblico, che risulta essere affermazione troppo approssimata se confrontata agli sviluppi nonché alle tradizioni storiche di movimenti che da sempre si sono auto organizzati per il bene delle comunità di riferimento. Nello stesso errore sembra cadere anche l'intervento di Trigilia, m "fondazioni e identità territoriali", in occasione sempre del 21° Congresso Acri. Trigilia è puntuale nell'esplicitare che "le risorse finanziarie diventano invece più rilevanti se concepite come un seme capace di innescare processi di innovazione che né il settore delle imprese private che operano per il mercato, né quello dei soggetti pubblici, sono in grado da sole di far maturare. Le risorse delle fondazioni possono agire come seme di innovazione per lo sviluppo locale in quanto si collegano alla governance particolare di queste istituzioni." Egli richiama poi tre aspetti, che definisce positivi, da sottolineare proprio in materia di governance: l'ampia rappresentanza degli interessi territoriali negli organi di indirizzo, che favorisce il radicamento nei territori; la non contendibilità delle fondazioni, che mette a riparo

gli amministratori dalle sanzioni del mercato; la disponibilità di un patrimonio che deve essere preservato, da cui originano le erogazioni, senza che vi sia la necessità di ricercare profitti a breve. Ma l'autonomia statutaria, come abbiamo avuto modo di dimostrare precedentemente, può alterare gli equilibri delle rappresentanze territoriali, quanto meno darne diverse interpretazioni su chi sia realmente espressione del territorio.

Anche Trigilia, come Ferrera, vede i rischi dell'usare un soggetto privato per promuovere interessi collettivi: "L'isolamento degli amministratori dai circuiti e dalle sanzioni del mercato e del voto potrebbe attenuare gli stimoli verso interventi efficienti e efficaci", e anch'egli lega il concetto di trasparenza, responsabilità e legittimazione ad una conoscenza, da parte degli interessati, delle attività delle fondazioni, magari specificate attraverso pratiche "di benchmarking, di comparazione degli interventi e dei risultati.

La maggiore disponibilità di queste informazioni per l'opinione pubblica può accrescere la responsabilità degli amministratori ancorandola alla possibilità di controllo e quindi alla legittimazione della società locale." E arriva poi alle stesse motivazioni già messe in evidenza per Ferrera che vedono un vuoto in termini di società civile: "Proseguendo con determinazione su questa strada già avviata, le fondazioni giocherebbero un ruolo ancor più incisivo per lo sviluppo locale da due punti di vista: in una situazione di storica debolezza della società locale, potrebbero richiamare i soggetti privati e pubblici locali alla necessità di cooperazione per produrre beni e servizi collettivi; (...) usando le erogazioni come stimolo per promuovere la cooperazione tra soggetti diversi". Pertanto anche in questo caso il binomio erogatore-beneficiario non è superato, basandosi sul presupposto preso per certo che non ci sia una reale struttura di società civile da

rappresentare semmai da crescere e guidare.

Volontariato e fondazioni: quali forme di interazione?

In questo contributo abbiamo voluto fare riferimento, in termini di società civile, ben consci che si tratta di una delle varie forme d'espressione, al mondo del volontariato disciplinato dalla legge 266/91 per capire attraverso quali forme questo interagisce con l'universo delle fondazioni di origine bancaria. Indubbiamente la prima forma è nel meccanismo creato dall'art. 15 della l. 266/90 attraverso i Centri di servizio per il volontariato, come richiamato nell'ultimo rapporto Acri: "Venendo alla disamina dei sotto settori in cui si articola l'attività delle fondazioni troviamo al primo posto gli accantonamenti ai fondi speciali per il volontariato (l. 266/91) con 55,3 milioni di euro pari al 32,5% del comparto. L'accantonamento ai fondi speciali per il volontariato rappresenta una forma di contribuzione obbligatoria prevista a carico delle fondazioni di origine bancaria dalla suddetta legge 266/91, in base alla quale una quota delle risorse annualmente prodotte (un quindicesimo dei proventi al netto dei costi di funzionamento, della riserva obbligatoria e della quota minima da destinare ai settori rilevanti) viene finalizzata al sostegno e alla qualificazione delle organizzazioni di volontariato per il tramite dei Centri di servizio, organismi specificamente istituiti in tutte le regioni a tale scopo. Il meccanismo della legge prevede che i fondi accantonati dalle fondazioni siano affidati in amministrazione, con cadenza biennale, ad appositi Comitati di gestione (uno per Regione), cui spetta il compito di ripartire le somme disponibili tra i Centri di servizio della Regione, sulla base dei loro programmi di attività, nonché quello di vigilare sul corretto utilizzo dei fondi. Essendo un calcolo legato ai proventi della gestione patrimoniale, questa risente delle oscillazioni

del mercato nonché della crisi portando al risultato che, come riportato sempre nel Rapporto Acri: “Gli importi flettono del 39% passando da 92 a 55,3 milioni di euro, mentre il numero degli interventi diminuisce in misura meno significativa (-10,6%) passando a 109 progetti dai 122 del 2007.” La variabilità quindi delle risorse, e la disomogeneità nel territorio nazionale, non consente una progettualità efficace da parte del mondo del volontariato basata su orizzonti temporali di lungo termine e legata alle scelte e ai risultati di gestione economica patrimoniale degli amministratori delle fondazioni di origine bancaria. Eppure l’importanza della valorizzazione delle organizzazioni di volontariato nelle forme di progettazione delle politiche di sviluppo territoriali ha avuto da tempo un riconoscimento, che purtroppo non corrisponde ad un’applicazione pratica, nelle forme di concertazione che riconoscono al volontariato il ruolo di intercettore dei bisogni locali esplicitati nella maniera ritenuta da tutti più opportuna nella legge sull’integrazione dei servizi socio-sanitari l. 328/2000, così come, non ultimo l’importante riconoscimento del ruolo del volontariato alla coesione sociale espresso dal Parlamento europeo, all’interno del quale vi sono importanti elementi che bisognerebbe tenere altamente in considerazione. Il volontariato italiano dovrebbe avere all’interno delle fondazioni quello stesso ruolo nella concertazione e progettazione, attraverso adeguate rappresentanze all’interno degli organi di indirizzo, che possano sempre più avvicinare i centri decisionali alla comunità di riferimento non unicamente attraverso un rapporto di chiamata su bando che rischia di alimentare un progettificio basato esclusivamente sulla forma, e sul rispetto dei requisiti che non sulla sostanza, col rischio di non intercettare quelle reti orizzontali che contribuiscono, attraverso la produzione di beni materiali (il lavoro volontario) ed

immateriali (la coesione sociale), a tenere ben salde le reti sociali di una comunità. Parlare di una società civile poco vertebrata e debole significa non tenere in considerazione l'esperienza storica di movimenti e reti che hanno spesso anticipato gli stessi diritti successivamente riconosciuti dallo Stato (vedi a titolo di esempio il diritto di voto per le donne) così come stanno cercando di compiere quel salto evolutivo da una forma polverizzata ad una rappresentanza unitaria ed adeguata (vedi le due giornate di autoconvocazione dell'Assemblea del volontariato italiano, tenutosi a Roma il 4 e 5 dicembre dove si è giunti ad un documento finale per dare la propria voce alla situazione del paese).

Conclusioni: Quale riforma? Quale governance? Quale autonomia?

In questo nostro contributo abbiamo cercato di mettere in evidenza come la strada per la piena legittimazione delle fondazioni di origine bancaria, strettamente connessa al loro pieno riconoscimento nell'ambito delle persone giuridiche disciplinate nel Codice Civile, non sia ancora un percorso pienamente realizzato. E questo non solo per motivazioni, certo non trascurabili, che vertono sul reale peso negli assetti proprietari bancari post-privatizzazione, ma anche sulla capacità delle fondazioni di essere attori istituzionali di riferimento per il territorio. Si è cercato di dimostrare che termini quali legittimazione, autonomia e governance sono strettamente connessi nei processi evolutivi che contraddistinguono l'operato degli enti-fondazioni e che, seppur si condivida l'apertura all'autonomia sempre in evidenza nei vari progetti di riforma del Codice Civile, tale autonomia deve essere la naturale conclusione di un processo iniziato, nel caso delle fondazioni di origine bancaria, da ormai vent'anni; un processo che dovrebbe essere contrassegnato

non solo dalle diverse disposizioni legislative che si sono succedute nel tempo, ma da un'effettiva evoluzione volta a rafforzare modelli di governance veramente rappresentativi degli interessi territoriali. Tutto questo dovrebbe portare al superamento del binomio beneficenza-beneficiario e alla capacità di vedere nelle reti sociali orizzontali, che da anni animano e sostengono i legami comunitari, un'opportunità d'interlocuzione e accrescimento e non una debole membrana a cui dare una parvenza di vitalità. Solo dopo aver compiuto questa evoluzione, si potrà realmente parlare di autonomia e legittimazione delle fondazioni di origine bancaria così ricomprese nell'ambito delle persone giuridiche disciplinate al Titolo II Libro I Codice Civile. L'essere delle "case di vetro" non è condizione sufficiente per una valutazione reale della capacità di promuovere utilità sociale e sviluppo economico: è necessario anche creare forme e strumenti affinché questa "casa di vetro sia aperta" e realmente "luminosa", trasparente ed efficace. Conoscere nel dettaglio le procedure di allocazione delle risorse: non è sufficiente alla partecipazione e, riprendendo ancora Zagrebelsky, occorre sottolineare che:

"La strada per consolidare l'autonomia delle fondazioni è stabilire nessi e collegamenti circolari di affidabilità e ricettività con l'ambiente in cui esse operano, dove circolino informazioni, si esprimano bisogni, si formulino progetti e domande, entro un sistema di 'libertà sociali' accompagnate a 'responsabilità sociale'".

A partire dal momento in cui tutti gli attori del territorio coinvolti avranno una loro reale rappresentanza all'interno delle fondazioni di origine bancaria nella progettazione delle loro attività, secondo un processo di arricchimento della loro cultura organizzativa e di conseguenza di ampliamento del potenziale strategico del loro endowment, gli enti-fondazioni potranno esprimere pienamente e realizzare la loro "aspettativa di ruolo"

(Rokkan, Allardt, 1970), superando la specificità ormai riduttiva della tipologia loro assegnata e godere quindi di quell'autonomia che le qualifica e le legittima come espressione istituzionale e progettuale delle "libertà sociali".

Riferimenti bibliografici

- Axelrod A. (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York.
- Carver J. (1990), *Boards that Made a Difference*, Jossey Bass, San Francisco.
- Cioccarelli G., Previtali P. (2002), *Le fondazioni ex bancarie: orientamento strategico, assetto organizzativo e competenze manageriali*, Giuffrè, Milano.
- Ferrera M. (2007), "A chi rispondono le fondazioni? La sfida della legittimazione", *Il Risparmio*, n. 2.
- Golenski M. (2002), *Best Practice in Board Governance: Implementing Changes that Make a Difference*, Grand Valley State University, September.
- Nuzzo M. (2006), *La riforma del Titolo II Libro I del Codice Civile e un'unica autorità di vigilanza per le fondazioni*, Relazione tenuta al 20° Congresso Acri, Bolzano.
- Rokkan S., Allardt E. (a cura di) (1970), *Mass Politics: Studies in Political Sociology*, The Free Press, New York.
- Wood M.M. (a cura di) (1996), *Non Profit Boards and Leadership. Cases on Governance, Change and Board-staff Dynamics*, Jossey Bass, San Francisco.
- Zagrebelsky G. (2009), *fondazioni di origine bancaria e democrazia partecipativa*, relazione tenuta al 21° Congresso Nazionale delle fondazioni di Origine Bancaria e delle Casse di Risparmio Spa, Siena.

Giuliana Gemelli

Corsivi apparsi sul Magazine “Economy”

Direttore Sergio Luciano

2017-2021

L'agire filantropico tra luci e ombre

Transizione e innovazione

La fertilizzazione incrociata non è un concetto astratto

La fertilizzazione incrociata non è un'astrusa elucubrazione ma un principio di civiltà'.

Alcuni mesi fa all'American University di Dubai ho incontrato il figlio di un industriale arabo che insieme ai fratelli ha fondato un'impresa innovativa e sostenibile di vernici, partecipata dai dipendenti. Il suo nome è Abdullak Al Atrash. Nel corso dei nostri incontri mi ha raccontato la sua storia di allievo dell'Istao di Ancona, la scuola di management fondata a metà degli anni Sessanta dall'immenso Giorgio Fuà, maestro di intelligenza, generosità, lungimiranza, uomo dotato di visione ed “eveilleur” delle coscienze per diverse generazioni di studenti. Abdullah ha deciso di intervenire con una cospicua donazione a sostegno dell'Anpas marchigiana nella difficile congiuntura del coronavirus. «La maggior parte delle volte, scrive Abdullah, non amo descrivere cosa facciamo e chi sosteniamo poiché spesso non è necessario renderlo pubblico. A volte per lo è perché rendendolo pubblico possiamo sperare di convincere altre imprese a fare lo stesso. Lancio un appello a tutte le imprese che ne hanno la possibilità di unirsi a questa lotta e a sostenere l'Italia in questo grave momento. Voglio inoltre ricordare ai politici che la sanità pubblica non si tocca». Avrei voluto scrivere queste poche righe a caratteri maiuscoli. Sono piena di ammirazione e di gioia: è una conferma che uno dei concetti vitali per me, quello di fertilizzazione incro-

ciata non è un'astrusa elucubrazione intellettuale, ma un principio attivo di civiltà, di condivisione, di dialogo attraverso quelle che a torto riteniamo barriere. Una lezione meravigliosa che ci viene dal mondo arabo con profonde radici nella cultura italiana rispondere ai bisogni di alcuni beneficiari, i poveri, i viandanti, i mistici o per creare "servizi pubblici", fontane, ponti, rifugi per i pellegrini o i malati, biblioteche, università, mense pubbliche, centri di studio e ricerca di natura religiosa a meno. Nel corso del 19esimo secolo vari Stati islamici hanno assunto il ruolo di provvedere ai compiti tradizionalmente appartenuti alle waqf, con l'istituzione di appositi ministeri. Si è delineato un processo di burocratizzazione delle waqf che oggi sta subendo un percorso di inversione, col rinvigorirsi di organizzazioni filantropiche di matrice familiare, il crearsi di network di collaborazione a carattere scientifico e di ricerca e il delinarsi di criteri strategici di riconoscimento delle criticità che riguardano l'area mediterranea, in particolare il drammatico problema dei migranti. Tutto questo, significativamente, nell'incontro tra questi orientamenti e la fine della "pax americana" che si sta traducendo nel progressivo venir meno della presenza militare statunitense ma anche con l'inasprirsi delle ambiguità politica americana nel Mediterraneo.

(Marzo 2020)

Operosi ma prudenti: ci sono insidie anche nella filantropia

Il mio maestro, lo storico francese Fernand Braudel, sosteneva che l'evoluzione delle umane sorti non è un percorso lineare ma ha le caratteristiche dei fenomeni complessi: ogni "progresso" contiene elementi non assimilabili alla positività, la storia è fatta di biforcazioni, di instabilità, di rimozioni. L'agire filantropico che da alcuni anni è divenuto un fenomeno a largo spettro comunicativo, sia in estensione nello spazio, sia in intensità nella

sfera pubblica, non sembra sfuggire a questo “caveat”. La forbice della ricchezza, la Banca d’Italia attesta che il patrimonio dei dieci italiani più ricchi equivale a quello dei tre milioni più poveri, ha acuito questo fenomeno e portato al superamento della vecchia beneficenza, per generare comportamenti strategici che mirano ad aumentare l’impatto sociale delle donazioni ma anche a tutelare le potenzialità di espansione della ricchezza stessa, limitando i controlli e l’aumento della tassazione con lo scambio “virtuoso” tra obbligo di trasparenza ed esazione fiscale. Fin qui nulla da eccepire, ma le cose cambiano quando la pratica del giving e soprattutto del giving out- cessione annuale di una parte del patrimonio personale per contenere al massimo la tassazione- entra in un circuito a rischio, che rasenta o addirittura coinvolge il mondo della corruzione. Ne sono stata testimone diretta. In una mail che partiva dall’indirizzo di una filantropa straniera piuttosto nota, mi si diceva che il mio nominativo, estrapolato da Google in quanto “esperta” di filantropia, era stato selezionato per ricevere una somma consistente ma non realmente spropositata, certamente congrua rispetto al patrimonio della filantropa in questione, la quale mi pregava di rivolgermi direttamente al suo attorney di Bangkok, per avviare le procedure di trasferimento del denaro. Lei anziana, a dire il vero mica tanto- e malata non sarebbe stata più raggiungibile. Mi si faceva anche capire di tenermi lontana dai trustees della Fondazione che reca il nome della filantropa stessa. Una bella frode architettata però con elementi di plausibilità. L’attorney esiste veramente anche se non ha recapito tracciabile. La mail della filantropa sembra corretta e la pratica di donare estesamente e distesamente nel mondo delle onlus e delle NGO, cercando forme innovative di donazione, da part dei grandi detentori di ricchezza, con un potenziale di rischio controllabile, non è poi così

invalsa. Ma la frode è comunque evidente e ovviamente mi sono ben guardata dal contattare Bangkok lascio immaginare al lettore gli scenari possibili per la nostra piccola Associazione che vive di micro-donazioni e di “grandi” progetti, se davvero lo avessi fatto!!!

(Novembre 2018)

Filantropia nel Mediterraneo

Nel corso del secolo scorso l’affermarsi del modello della filantropia statunitense e il diffondersi delle fondazioni grant-making non ha solo soppiantato il vecchio concetto di beneficenza di matrice cattolica che assimilava l’agire filantropico alla carità, ma ha anche fatto dimenticare che la filantropia ha radici storiche profonde nel Mediterraneo con tradizioni diversissime, legate anche ai diversi contesti religiosi che non sono soltanto quelli delle tre grandi religioni monoteistiche, cristianesimo, islamismo ed ebraismo. La diffusione, a partire dall’Asia centrale e dall’odierno Iran, anche verso il bacino mediterraneo, dello Zoroastrismo, ha preceduto di secoli l’espansione dell’Islam e ha prodotto le prime forme di regolamentazione giuridica di quelle attività che oggi indichiamo genericamente come non-profit. La filantropia islamica si è sviluppata nel solco della religione zoroastriana e ha sviluppato nel corso dei secoli le sue tradizioni ed istituzioni specifiche in particolare le Waqf, che significa fondazione pia. Generalmente i beni di una waqf sono proprietà immobiliari alienate e istituite come donazione, per rispondere ai bisogni di alcuni beneficiari, i poveri, i viandanti, i mistici o per creare “servizi pubblici”, fontane, ponti, rifugi per i pellegrini o i malati, biblioteche, università, mense pubbliche, centri di studio e ricerca di natura religiosa a meno. Nel corso del 19esimo secolo vari Stati islamici hanno assunto il ruolo di provvedere ai compiti tradizionalmente appartenuti alle

waqf, con l'istituzione di appositi ministeri. Si è delineato un processo di burocratizzazione delle waqf che oggi sta subendo un percorso di inversione, col rinvigorirsi di organizzazioni filantropiche di matrice familiare, il crearsi di network di collaborazione a carattere scientifico e di ricerca e il delinarsi di criteri strategici di riconoscimento delle criticità che riguardano l'area mediterranea, in particolare il drammatico problema dei migranti. Tutto questo, significativamente, nell'incontro tra questi orientamenti e la fine della "pax americana" che si sta traducendo nel progressivo venir meno della presenza militare statunitense ma anche con l'inasprirsi delle ambiguità politica americana nel Mediterraneo.

(Marzo 2019)

ISLAM: la Zakat si affida alla blockchain

Nel decennio successivo all'attacco terroristico delle torri gemelle a NYC, fondazioni, associazioni e organizzazioni della filantropia di matrice islamica furono sistematicamente messe al vaglio di indagini serrate, soprattutto dopo la formulazione da parte del governo americano del Patriot Act. I maggiori sospetti si concentravano sugli istituti preposti alla riscossione e alla distribuzione delle donazioni derivate dalla Zakat, obbligo religioso prescritto dal Corano, atto di "purificazione" della ricchezza che ogni musulmano deve adempiere per definirsi un vero credente. La Zakat è uno dei e viene devoluta alle categorie più svantaggiate della società islamica, poveri, Cinque pilastri dell'Islam orfani e vedove, ma può essere destinata anche ad altri scopi (il sostentamento della comunità musulmana, gli aiuti per i pellegrini, l'espressione pubblica della fede). Presente ovunque si trovi una comunità, la Zakat è in grado di mobilitare enormi quantità di denaro e di generare immense risorse. L'occhio vigile dell'Occidente non islamico non ha mancato di evidenziare il

pericolo di distorsioni nell'utilizzo della Zakat Autorevoli quotidiani, come il Wall Street Journal, sono intervenuti in passato nello stigmatizzare il ruolo delle fondazioni, che, col pretesto di programmi educativi, favorivano la crescita e il radicamento dell'estremismo. Oggi tuttavia il volto e la legittimità della filantropia musulmana sta cambiando, anche attraverso l'uso sistematico e responsabile di tecnologie di comunicazione assai avanzate, come il blockchain che funziona sia all'ingresso, nella raccolta fondi, sia all'uscita, nella dislocazione dei medesimi, adottando i principi della trasparenza e della fiducia e realizzando un abbattimento dei costi di transazione. Questo percorso potenzialmente innovativo, visto nella lentezza della filantropia musulmana in evoluzione, ci permette innanzitutto di sfatare alcuni luoghi comuni inerenti i modelli di welfare sociale, il ruolo delle donne, l'apertura al mondo non musulmano e altri aspetti che riguardano in generale le radici storiche della filantropia. Il centro di questa storia e delle sue proiezioni nel presente e nel futuro è il Mediterraneo e il suo dolente cuore strategico, le incontenibili migrazioni e il dramma dei rifugiati. Per un primo approfondimento:

G. Gemelli, a cura di, *Religioni e Filantropia nel Mediterraneo: tradizioni simboli ed iconografia* Bologna Baskerville 2015, (Dicembre 2018)

Musica e solidarietà

Anche San Remo ha dato un contributo alla causa del bene

Non ho mai amato Sanremo. Quest'anno, però, sono stata "in fremito" per lo special, Guardami oltre. Sanremo per il sociale", ideato da Patrizia Del Vasco e Gino Aveta, con la missione di dare visibilità a progetti realizzati da e per categorie sociali fragili. Quest'anno i protagonisti sono stati i giovani, soprattutto i NOSTRI giovani dell'onco-ematologia che in tre centri, Milano, Aviano e Bologna stanno realizzando una micro rivoluzione culturale, animata soprattutto dalla forza prorompente dei nostri ragazzi. Sanremo ha accolto questa vibrazione e, in fondo, era facile perché la canzone "Palle di Natale" ideata dal gruppo del dottor Andrea Ferrari- Istituto Nazionale dei Tumori, è entrata nella hit di You tube, con oltre 11 mila visualizzazioni. Pare che sia piaciuta anche a Fedez. Il 7 febbraio la squadra del Progetto Giovani del INT è arrivata a Sanremo e ha fatto sentire le sue vibrazioni che esaltano i valori dell'amicizia e dell'empatia, per superare le sfide della malattia, grazie a progetti che hanno a che fare con l'arte, la musica, il teatro, la scrittura, la meditazione. Obiettivo è far conoscere alla società civile che non possono esistere, nella cura, "figli di un dio minore" e come dice Andrea "Per cancellare tutti insieme un dato preoccupante: a parità di malattia, un adolescente ha minori probabilità di guarigione di un bambino". Popolo di Sanremo, dopo e oltre, sosteneteci.

(Marzo 2018)

Questi ragazzi di Radio Immaginario sanno curarsi di noi

Ho conosciuto Radio Immaginario attraverso il nostro direttore che mi ha raccontato della partecipazione dei suoi giovanissimi animatori all'evento che celebrava il primo anno di vita di "Economy". La Radio esiste da

diversi anni, 2010, creata, in un paese del bolognese, da un adulto, Michele Ferrari e subito aperta ai più giovani senza preclusioni. Sono loro a gestirla, dalla scelta dei programmi ai finanziamenti, quote associative, donazioni, partnership. Si tratta di giovanissimi, tra gli 11 e i 17 anni (Filippo 15 anni) sparsi in tutta Italia -15 antenne, e da qualche tempo anche all'estero, 2 antenne, con più di 190.000 ascolti. Nessuno di loro aveva esperienze di radio se non come ascoltatori occasionali, ma tutti, per lo più senza conoscersi prima dell'esperienza "immaginaria" - condividevano passioni: per la vita in tutte le sue variazioni di colore, voglia di di conoscere in autonomia, di aiutare se stessi e i propri pari a crescere, senza sopraffazioni né gerarchie.

La Radio è anche un'associazione di promozione sociale che fa formazione extra-scolastica (Ludovica 18 anni). Le rubriche, viaggi, interviste, recensioni di film, spesso in un inglese perfetto e colorato, impressioni di lettura e di incontri inframmezzati da brani musicali godibilissimi ad ogni età, sono scelte da piccoli comitati di "spekka" - che si riuniscono regolarmente e in tempi rapidi decidono temi, tempi, "voci". Il nome della radio è davvero azzeccato perché mentre si ascolta "si immagina", paesaggi di paesi visitati insieme a genitori ed amici, talora lontani e poco conosciuti, percorsi di film, trama di libri, volti della politica e dell'attualità, vista con gli occhi e le menti acute ed apertissime dei ragazzi e poi... la musica !!! non è forse un caso che i primi passi della Radio siano nati dopo una breve esperienza cinematografica per giovanissimi (Noemi 16 anni).

Un altro pianeta rispetto a quanto ci riportano le cronache e soprattutto i social. E' lì che vorrei vivere!!! Spero che i pianeti immaginari eppure così concreti nella loro proiezione verso il futuro, si espandano a macchia d'olio in tutte le latitudini. Questi sono i nostri ragazzi e sono

loro a prendersi cura di noi.

(Ottobre 2018)

La musica del silenzio e della luce: ricordo di un grande artista

“Bisogna fare silenzio per poter ascoltare. Un silenzio attivo, che ti aiuta a percepire non solo il suono ma anche te stesso la tua anima” Una riflessione ricorrente nelle conversazione con Ezio Besso giovane e intenso, compositore, esecutore, direttore geniale filosofo delle note e dei loro intrecci che vanno ben al di là del suono e coinvolgono l’intreccio ineludibile tra l’anima, la mente e il corpo. Un corpo, una fisicità che per il giovane artista da molti anni rappresentava il vincolo. Ma a bene osservare quel vincolo diventava una forza sublime, esprimeva gioiosa elevazione, ironia e persino glamour, ogni volta che diveniva il vettore di un’espressività che non ha mai conosciuto limiti. Besso ha reso tangibile “reale” la riflessione di Einstein sull’amore in una delle ultime lettere inviate alla figlia “Se invece di $E=mc^2$ accettiamo che l’energia per guarire il mondo può essere ottenuta attraverso l’amore moltiplicato per la velocità della luce al quadrato, giungeremmo alla conclusione che l’amore è la forza più potente che esista perché non di limiti: Dopo il fallimento dell’umanità nell’uso e il controllo delle altre forze dell’universo che si sono rivolte contro di noi è arrivato il momento di nutrirci di un altro tipo di energia. Se vogliamo che la nostra specie sopravviva, se vogliamo trovare un significato alla vita, se vogliamo salvare il mondo e ogni essere senziente che lo abita l’amore è l’unica e l’ultima risposta”

La musica e i suoi messaggi che vivono nei silenzi dell’ascolto, come ci ha insegnato Ezio Besso, fanno parte di questa costellazione che l’uomo ha appena iniziato a riscoprire attraverso la sfida terribile della malattia, del

morbo pandemico. Ezio Besso ci ha indicato la luce in un momento in cui le tenebre sembravano davvero avere il potere di avvolgerci. La luce è quella di tutti gli esseri senzienti, come diceva Einstein, e non è casuale che Ezio amasse gli animali al punto di portare con sé i suoi quattro cani a tutti i suoi concerti. E non è certo casuale che i grandi biologi contemporanei, come Robert Lanza, siano partiti dallo studio delle specie in via di estinzione e dall'analisi del linguaggio silenzioso delle piante per rivoluzionare il nostromo di comprendere Universo. Come la natura, la musica non è l'insieme degli spartiti ma è afflato dell'anima, risuona a che quando si è dissolta l'ultima nota (Giugno 2020)

La filantropia come investimento

Quei Valori Intrecciati nel mondo del non profit

All'inizio del nostro secolo ha cominciato a diffondersi prima negli Stati Uniti e poi in Europa un concetto, *Blended Values*, Valori intrecciati, dotato di implicazioni pratiche operative che riguardano soprattutto il mondo del non profit ma che si sono estese al mondo del business e degli investimenti le cui performance sono valutate sulla base della capacità di ogni singolo investimento di generare effetti incrociati e moltiplicatori non solo di tipo finanziario, ma sociale e ambientale. Questo strumento concettuale ed operativo si deve a Jed Emerson la cui produzione bibliografica è ormai imponente. Jed di fatto ci riporta innovandola radicalmente attraverso il concetto di triple bottom line - articolazione di tre fattori concomitanti - ad un orizzonte teorico lontano nel tempo che si colloca prima dell'impatto generalizzato del riduzionismo matematico in cui l'agire economico è frutto di una complessità evolutiva che non tiene conto solo delle dimensioni stereotipate del mercato e dei suoi principi di misurazione delle performance. Questo orientamento ha cambiato profondamente l'orizzonte culturale ed operativo dell'agire filantropico introducendo non solo la problematica della sostenibilità ma anche quella di una redditività dell'investimento, l'idea cioè che il capitale investito può e deve essere garantito, riducendo al contempo la prospettiva di profitti elevati la cui compensazione si trova nelle ricadute sociali, ambientali, antropologiche in senso lato. Diverso e meno evidente oltre che ambiguo è l'effetto dell'impatto di tale approccio nell'universo del business, dove continua a prevalere l'ossessione per la misurazione delle performance economico finanziarie.

In Italia noi disponiamo di una grande tradizione che si è nutrita di questi intrecci: il percorso olivettiano nelle imprese, nelle istituzioni, nella società, che molti incensano ma che non sembra avere prodotto effetti di fertilizzazione profonda.

(Marzo 2019)

Storie di investimenti a doppio impatto sociale ed economico

Per illustrare il significato e le modalità del “Ritorno sociale dell’Investimento “ in inglese SROI , la strada più semplice è raccontare una storia, una delle tante che ad oggi hanno caratterizzato questo modello di agire economico e sociale. Quasi venti anni fa nella Silicon Valley la Fondazione Robin Hood ebbe l’idea di aiutare i senza tetto andando oltre le modalità del grant-making, il concedere, cioè, denaro sotto forma di assegni. L’idea fu quella di investire per produrre benefici intrecciati, economici, per coloro che avevano investito nel progetto; sociali, per il gruppo identificato come beneficiario, L’approccio innovativo della Fondazione fu nel partecipare direttamente al progetto fornendo supporti di conoscenza ed operatività Il progetto fu quello di creare piccoli ostelli che, per pochi dollari a notte, potevano ospitare i senza tetto che desideravano trovare un riparo, senza rinunciare alle loro scelte di vita. L’innovazione fu di coinvolgere alcuni senza tetto nella realizzazione del progetto, facendoli crescere “come piccoli imprenditori”: L’iniziativa fu un successo- gli ostelli si moltiplicarono e offrirono agli homeless sia la possibilità di rientrare a pieno titolo nella vita sociale, avendo una residenza stabile, grazie ai proventi della loro attività di imprenditori dell’ospitalità, sia di continuare a vivere senza fissa dimora usufruendo all’occorrenza di servizi di accoglienza. La logica del win win -reciprocità nell’investimento-ebbe anche un altro

ritorno, questa volta per chi aveva investito nell'iniziativa che vide restituito, anche con piccoli interessi, il capitale investito. Da allora le storie di questo tipo si sono ripetute fino a generare "effetti di teorizzazione".

Il Social Return on Investment SROI: dalla pratica alla teoria

Lo SROI è una modalità dell'agire economico che valorizza- misurandole, insieme alla ricerca del profitto, il valore delle ricadute sociali sociali, economiche e ambientali generate da un investimento. La procedura di calcolo dello SROI prevede la valutazione in termini monetari di costi, benefici e anche delle eventuali conseguenze negative di un'attività, accompagnata da un resoconto degli effetti del progetto, a tutela degli investitori che debbano sempre poter contare sulla copertura del capitale investito.

Tale modalità ormai diffusa in tutto il mondo, moltiplica le possibilità di diversificare gli investimenti potenziando la reputazione degli investitori, in virus del valore sociale generato. questa procedura si è diffusa sia nel settore profit che nel settore non profit, soprattutto nell'ambito delle imprese sociali, grazie alla estesa applicazione del concetto di "valore aggiunto", che nn dipende solo dalle finalità ma da come esse sono raggiunte e da che impatto hanno in termini di sostenibilità nel medio lungo periodo , non solo interini finanziari ma anche di efficienza allocata delle risorse e di inclusione sociale dei soggetti coinvolti.

Sostanziale risulta, dunque, non solo definire gli strumenti di misurazione, ma costruire i percorsi di inclusione dei gruppi e delle comunità di riferimento che esprimono i bisogni degli stake-holders, interni coinvolti nell'intero processo e non più' soltanto elementi esterni di riferimento,"aggiuntivo" o "compensativo".

Da qui punto il Valore aggiunto di questa modalità dell'agire imprenditoriale cambia il concetto stesso di investimento e va oltre il desueto procedere dell'agire capitalistico. E questo non solo nel contesto delle imprese non profit, ma anche nell'ambito di una mentalità che può avere effetti moltiplicatori anche nel settore del business. Ottimisticamente parlando !!!!

(Maggio 2019)

Nell'e-commerce del fashion è di moda la solidarietà

Da molti anni sono cliente di una rete di servizi per l'abbigliamento, la moda, la casa e il design ma non mi ero mai interrogata su chi ne fosse l'artefice. Fino a quando, a seguito della pandemia e dei suoi esiti sul mondo dell'impresa ho ricevuto una mail personalizzata da parte dell'AD dell'impresa, che ha una connotazione globale ma ha il suo quartier generale in un piccolo paese dell'EmiliaRomagna. YOOX è stata fondata nel 1999 da un giovanissimo imprenditore Federico Marchetti in un garage. Federico ha inviato a dipendenti e clienti una lettera piena di consapevolezza, di responsabilità, di accettazione delle sfide del presente e di valori condivisi. Sin dalla fine di febbraio, ancora prima dell'emergenza conclamata Marchetti, anticipando gli eventi si è impegnato a sostenere lo IEO nel percorso di aiuto ai malati oncologici o affetti da altre malattie croniche affini che rischiavano di passare in seconda linea per il concentrarsi degli interventi filantropici pubblici e privati sul fronte drammatico della pandemia Sulla stessa linea di valorizzazione dello spirito di comunità ha sostenuto il Ministero della Pubblica Istruzione nel promuovere l'home schooling, anche in questo caso anticipando quello che si sarebbe rivelato un bisogno imprescindibile. La curiosità mi ha spinto ad approfondire la conoscenza dell'impresa e con una serie

di telefonate ho scoperto che i dipendenti, anche quelli dei call center, dislocati all'Est, condividevano in pieno e con entusiasmo i valori del loro fondatore. La lettera che abbiamo ricevuto si chiude con un'immagine epica ed evocativa che è un messaggio di forza e di salvezza. Un cavallo che nell'oscurità porta in salvo una persona. Chapeau !!! Federico sei una speranza per il futuro ed io adoro indossare i tuoi abiti, non sono solo belli ma pieni di gioia.

(Maggio 2020)

Patagonia : la lunga strada verso un business consapevole

Sin dalla sua creazione nel 1973 Patagonia, l'impresa di produzione di abiti da trekking e in generale di abbigliamento per la vita sportiva e a contatto con la natura, quando di limiti della crescita e di crisi ambientali parlava quasi esclusivamente il "club di Roma", si dette un obiettivo piuttosto inusitato : produrre un tipo di abbigliamento non solo resistente e basato sull'utilizzo di fibre naturali, senza alcun tipo di componenti sintetiche e tantomeno chimiche, ma adatto ad essere "riparato" Il messaggio inerente il core business era rivolto a compratori disposti a spendere di più' per prodotti molto durevoli nel tempo, utilizzabili in diverse situazioni, "modificabili, riadattabili e per di più' riciclabili. Ma la vera marcia verso il Ritorno sociale dell'investimento SROI si è realizzata nei primi anni del ventunesimo secolo quando la proprietà e il top management dell'impresa hanno deciso di investire a 360 gradi nell'educazione dei bambini , aprendo una sorta di campus permanente che ha permesso ai dipendenti e non solo a loro, di vivere le giornate lavorative a stretto e continuo contatto coi figli e persino con gli animali di casa. Ai dipendenti è stato concesso di portarli in ufficio. La fidelizzazione dei dipendenti e del territorio è stata altissima poiché il livello

della formazione, dalla scuola per l'infanzia alla scuola primaria, è risultato di altissimo valore con un effetto altrettanto positivo di stabilizzazione ed incremento dei profitti. Patagonia ha fatto suo il principio che fare bene del bene giova al business. In tal modo l'agire filantropico, sotto forma di ritorno sociale dell'investimento, è stato incorporato all'impresa Ancora una volta, detto con un certo orgoglio patriottico, Adriano Olivetti docet. (Settembre 2019)

La filantropia incontra i circoli del wealth management

La professionalizzazione dell'agire filantropico e il delinearci di una gamma complessa di forme e percorsi di tale agire è un fenomeno che anche in Italia comincia ad avere una storia, qualche cosa di più consistente ed articolato di una semplice casistica. Le Università hanno cominciato, dall'inizio del millennio a riconoscere la legittimità di corsi di formazione e la valorizzazione di figure professionali, program officers ed executives, nella gestione delle problematiche e dell'operatività connessa alle azioni e agli interventi di un donare sempre meno estemporaneo, come nella vecchia "beneficenza" - e sempre più strategico, coordinato, collaborativo, misurabile e misurato, non solo nelle intenzioni progettuali ma negli effetti evolutivi e di cambiamento sociale. Nel corso degli ultimi vent'anni si è andati oltre al "grant-making" sul modello statunitense che si basa fundamentalmente sui modelli del operare delle grandi fondazioni, d'oltre Atlantico. Si tratta di un modello che si innesta su una lunghissima tradizione, sui una legislazione evolutiva e attenta al dibattito pubblico, ai rischi di de-legittimazione e infine alle istanze di un mondo sempre più globalizzato. Non sono certa però, che in Italia il modello del grant-making, che ha per protagoniste soprattutto le

fondazioni, sia divenuto un modello dominante dell'agire filantropico, anche perché le fondazioni di origine privata, private independent foundations, non hanno mai raggiunto nel nostro paese le dimensioni di imponenza di patrimoni e di vastità numerica che hanno caratterizzato il panorama istituzionale d'oltre Oceano. E poi, non certo da ultimo, perché le “fondazioni di origine bancaria” che hanno generato grandi aspettative e che si sono inizialmente imposte come colossi istituzionali, nel recente passato sono state vittime eccellenti e piuttosto catastrofiche della crisi economia e finanziaria. È significativo che il volume curato da Paola Pierri, tra i più noti e attendibili philanthropy advisor in Italia, realizzato con metodo e grande competenza, abbia l'intento di legittimare un advisory, in grado di rafforzare non solo l'utilità sociale degli interventi ma anche la coerenza intellettuale, strategica ed operativa e soprattutto un'appartenenza socio-istituzionale, capace di generare cooperazione nei circoli del wealth management che “abbracciano” positivamente e strategicamente l'articolarsi, in ambito filantropico, dei grandi patrimoni del private banking. In effetti è il mondo del private banking che ha promosso il libro della Pierri, attraverso la sua associazione di riferimento ed è a questo universo che sembrano fare riferimento le aspettative di incremento dell'agire filantropico, in una società sempre più impoverita e sempre più orfana di punti di riferimento progettuali, efficaci e non solo intenzionali.

Pierri P. , a cura di, *Filantropia*, Milano, AIPB, 2019
(Settembre 2019)

La persistenza delle identità alla base del dialogo

Può sembrare paradossale che in una terra martoriata, sanguinosa e sanguinaria come il Medio Oriente, dove ciò che restava dell'umanità non è più nemmeno un residuo, si sia tenuto- Presso l'American University di Dubai- un convegno ad amplissimo spettro sulla Tolleranza, Bridges to Inclusivity- Certo l'American University, con la sua comunità multietnica di docenti e di studenti, con la sua forte connotazione cross-disciplinare rappresenta una sorta di enclave di libertà di espressione. Mi sono sentita libera di parlare di filantropia comparata introducendo anche figure dell'ebraismo di fronte ad una platea non solo molto nutrita ma un cui si distinguevano anche componenti "ufficiali" per non dire governative, nel susseguirsi di panel composti da attori del mondo dell'impresa privata, rappresentanti delle Nazioni Unite, ambasciatori di diversi paesi e, in modo fantastico e creativo, film-makers e artisti di levatura straordinaria, come Antonio Signorini, il quale, nei suoi giganteschi "Warriors" che si possono ammirare vicino alla fontana del distretto finanziario, non ha rappresentato le forme della guerra ma quelle della residenza o, per meglio, dire l'ossimoro ineluttabile tra la tenacia e la fragilità delle umane sorti. In modo non predisposto, nè concertato ci siamo trovati a parlare di tutela e di persistenza delle identità come base di dialogo e di coesistenza, travalicando un presente che appare sospeso nel nulla, soprattutto se partiamo dalla nostra miserevole ottica nazionale, ma che, se proiettato della dimensione dalle eco molteplici di un Mediterraneo che non finisce di rifrangere la ricchezza del suo esistere tra il passato più lontano e il futuro, è ricchissimo di capacità di visione, di tenacia nel tenere il punto dell'umana coesistenza.

(Dicembre 2019)

Il potere terapeutico degli animali

Il ritorno (terapeutico) delle amazzoni

Recenti ricerche archeologiche hanno mostrato che il regno delle amazzoni è realmente esistito ai confini del mondo conosciuto nell'antichità nelle steppe dell'Asia Minore, dominio del regno degli Sciiti, popolazioni a cui appartenevano anche le amazzoni, il cui nome deriva dal greco *a-mestos*, prive di seno, secondo una tradizione che le voleva sin dall'infanzia votate all'arte della guerra e alla tradizione equestre, elementi inscindibili della loro identità. Una pratica cruenta le privava del seno destro in modo che potessero aumentare la loro abilità di imbracciare l'arco e di usare la lancia durante le battaglie. È sbagliato considerare la società delle amazzoni come radicalmente matrilineare. È piuttosto una società basata sul principio della autodeterminazione, sulla capacità di trasmettere di madre in figlia la capacità di governare la propria vita in armonia, con i cavalli- e attraverso l'esercizio delle arti guerriere. Ai giorni nostri l'Associazione che presiedo, nata dal testamento spirituale di una giovane ed indomita amazzone, in collaborazione con l'IRST, Istituto di ricerca e cura del cancro- e con il dipartimento di senologia dell'Ospedale di Forlì, sta realizzando un progetto ad ampio spettro disciplinare, non solo medico-clinico ma anche psicologico- antropologico, centrato sulla valorizzazione e la crescita umana psicologica e relazionale delle donne operate al seno, nell'incontro e nella frequentazione dei "cavalli terapeuti". Grazie ai flussi di empatia e di condivisione che le donne sono in grado di sviluppare nell'interazione coi cavalli, grazie all'affermazione di un principio che unisce la forza fisica a quella psicologica, le terapie assistite con la collaborazione dei

cavalli sono in grado di disinnescare risorse nascoste, forme di consapevolezza e autodeterminazione sopite dalla malattia, dalla sofferenza, dalla sensazione di avere perduto la propria integrità, bellezza potenzialità relazionale. Una forza segreta e sempre più consapevole può emergere da questa esperienza che rappresenta, se letta nella prospettiva della lunghissima durata, una vera e propria rinascita, un radicamento archetipico che è insieme profondamente individuale e ampiamente condiviso.

(Febbraio 2020)

Il cavallo e la cura del corpo e dell'anima

Sin dalla preistoria con nessun altro animale l'uomo ha sviluppato un rapporto più intensamente emotivo, affettivo e di condivisione esistenziale, come col cavallo, l'animale che lo ha accompagnato per secoli nella quotidianità e nelle battaglie non in forma passiva, ma con coraggio, sensibilità, umiltà e intelligenza. L'"ippoterapia" è stata usata, sin dai tempi di Ippocrate, nelle crisi isteriche, in quelle di ansia e di eccitazione psicomotoria; il cavallo è servito anche per stimolare coraggio e volontà. Animale fortemente simbolico, è da sempre oggetto nell'immaginario collettivo di fantasie che, come scrive Alessia Giovannini, hanno a che vedere con il "Sé grandioso", in quanto rispecchia da sempre i concetti di forza, bellezza, generosità e libertà. Il cavallo è quindi un animale che instaura un rapporto empatico con la persona con cui si relaziona, attivando un approccio selettivo a seconda dell'individuo, inoltre porta il soggetto a svolgere un lavoro psicomotorio attraverso i movimenti che è costretto a fare quando lo si monta ed è anche attraverso il movimento che la persona impara a far dialogare il corpo e psiche. L'animale dimostra una curiosità ed una costante attenzione a tutti gli stimoli esterni, provocando, per emulazione, la stessa condizione anche nella persona

coinvolta. Il paziente con l'animale, con la sua corporeità, le sue reazioni, instaura un complesso rapporto interattivo che permette di sviluppare un senso di fiducia e di sicurezza, generando autostima, benessere e soprattutto consapevolezza.

(Settembre 2018)

Cavalli terapeuti nel deserto

In un recente viaggio a Dubai per una conferenza alla American University ho avuto la possibilità di seguire una delle mie passioni dominanti: l'amore per i cavalli e ho visitato un luogo meraviglioso ai margini del deserto che si trova sulla lunga strada sterrata che collega gli hotel a cinque stelle per i destrieri degli sceicchi. Luoghi meravigliosi pulitissimi ombreggiati perfettamente organizzati dove tuttavia spesso i cavalli sono vittime di incidenti e dunque di sofferenze create dagli stessi cui sono sottoposti nei percorsi dell'endurance, la grande passione degli sceicchi, che però a quelle latitudini non presenta i controlli e le cure cui questa disciplina è sottoposta nei paesi europei. Fortunatamente esistono sceicchi particolarmente sensibili che hanno deciso di dedicare i loro possedimenti al recupero dei cavalli infortunati dopo le competizioni di endurance. Cavalli bellissimo che godono di trattamenti adeguati box bellissimi aree protette da enormi tendaggio, zone verdi e ombreggiate. Il loro ruolo, una volta rimessi in forma, è di generare reciprocità offrendo sostegno ai disabili di ogni età, religione, appartenenza. Accanto ai luoghi deputati al benessere dei cavalli ci sono sono aree per il benessere degli umani: orti protetti e produttivi, piccole scuole d'arte e di apprendimento della cultura equestre e intorno un grande rispetto, molta umiltà, persone che sorridono. La guida di tutto questo è Jana una giovane donna di origine ucraina, una donna che ha fatto dell'amore per le persone e per gli animali

a sua ragione di vita. Considero questa visita nel deserto che vive un dono e magari anche un premio inaspettato ma significativo per il mio lavoro a Dubai dove non a caso ho parlato di tolleranza e di reciprocità.

(Gennaio 2020)

Sport Solidale: Dano e la sua canoa

Daniele Nasole, Dano, per tutti, classe 1983, infermiere sommergebilista, appassionato del mare, di Taranto e della canoa, infaticabile e sempre pronto ad intervenire durante le emergenze, col sorriso e l'energia di un vero atleta, a 32 anni si trova improvvisamente di fronte ad un ostacolo che appare insormontabile: un carcinoma in stadio avanzato con metastasi ossee. Ha la fortuna di trovarsi vicino a cliniche super specializzate in Liguria e poi a Milano, dove viene operato, curato e riabilitato. In tempo record il suo fisico da super eroe fa il resto. Però la malattia e soprattutto le cure chemioterapiche lasciano segni e Dano è costretto a lasciare la marina militare. Approda in Romagna, come addetto al servizio civile, dove ritrova la sua antica passione, la canoa. Si allena con determinazione, presso il Canoa club di Ferrara e cominciano ad arrivare le prime medaglie e poi tre titoli italiani para-olimpici. La foto di Dano, seduto in posizione yoga, accanto alla sua canoa, quasi fossero l'uno il prolungamento dell'altra, diventa virale ed è l'avvio di un sogno: partecipare ai giochi olimpici di Tokyo e vincere. Gli allenamenti si intensificano. A tre anni dalla guarigione Dano soffre ancora di disturbi che gli rendono molto difficile allenarsi d'inverno al freddo. Ma nulla può fermarlo. Parte una raccolta fondi per attrezzare la canoa, in modo da poter allenarsi anche con temperature rigide soprattutto per realizzare il grande sogno. e allora tutti a Tokyo con Dano. Donazioni presso l'Istituto Oncologico Romagnolo " Il sogno di Dano"

(Dicembre 2018)

Le Magie di Susans

Per chi come me vive tra cielo e terra dopo che la mia adorata Giovane amazzone ci ha lasciato l'incontro al castello di Susans tra le colline del Friuli, una dimora che nulla ha delle fortezze un po' tetre dei dintorni e si erge solare e accogliente al centro di uno splendido parco, e' più simile a un magico miraggio che a un congresso di studiosi ! Studiosi speciali, a dire il vero, che hanno accettato di valicare le frontiere delle loro reciproche discipline per confrontarsi a tutto campo su problematiche piuttosto inusuali ora in procinto di divenire imprescindibili: il rapporto tra la natura umana e quella delle altre specie e l'empatia che lo caratterizza nelle esperienze della cura e del prendersi cura. E il percorso che mi ha insegnato la mia giovane amazzone guidandomi verso persone fantastiche facendo cadere attorno a me i rami secchi, assetati di denaro, potere falsità e quant'altro appartiene negativamente alla specie umana. Clinici veterinari paleontologi antropologi filosofi uomini e donne di cultura e di spiritualità guardando negli occhi espressivi e assolutori dei nostri amici a quattro zampe hanno l'accettato di confrontarsi sul tema dell'empatia e della cura lanciando un progetto in collaborazione con l'Area giovani del CRO di Aviano al quale vi chiamiamo a raccolta se vorrete, rendersi cura dei giovani adulti attraverso l'ausilio degli animali donando loro reciprocamente amore e attenzione.

Grazie ad un intellettuale poliedrico e creativo che tra le altre sue attività è anche un editore nascerà un libro, *Benessere condiviso*.

Vi chiediamo se vorrete di condividere il video del nostro incontro e se siete convinti del significato del nostro progetto di sostenerci.

Associazione Grande Giù for Love and Care

Cod. Focale 92075710407

Attraverso l'empatia.

Oltre la pet-therapy

In un recente convegno svoltosi nell'incantevole cornice del castello di Susans, una dimora rinascimentale che non ha nulla delle classiche fortezze friulane e si presenta come una serena dimora di famiglia con un grande parco dotato di un'acustica straordinaria circondato da boschi e prati dove immagini di veder apparire piccoli borachi di cavalli in libertà- pronti ad avvicinarsi per annusarti, veterinari e clinici umani oltre ad esperti di scienze naturali ed umane, etologi, anatomo-patologi, paleontologi, si sono confrontati su una tematica emergente che travalica l'universo antropocentrico e che riguarda le problematiche inter specie: l'empatia.

Il convegno pur avendo una caratterizzazione "ibrida" dal punto di vista comunicativo, relazioni in presenza e contributi video, hai generato un dibattito intensissimo del quale la stessa organizzatrice si è stupita per prima !! Il tema dell'empatia esposto da clinici e terapeuti dell'umano e da esperti del mondo animale ha condotto quasi in modo impercettibile e inizialmente pressoché inconsapevole, a travalicare alcune ovvietà che riguardano la pet, therapy e alcune ovvietà che riguardano la cura medica e clinica.

Nel primo caso il fatto che la pet-therapy sia basata esclusivamente sull'addestramento degli animali. Niente di più falso se l'addestramento finisce più per assomigliare alla strumentalizzazione al servizio dei cosiddetti utenti, per il loro esclusivo benessere, e non ad alimentare invece un percorso di reciprocità in cui anche l'animale trae un beneficio relazionale, serenità, rilassamento, consapevolezza, rigenerazione emotiva.

Per questo riteniamo che siano imprescindibili alcune

precauzioni nella selezione degli utenti e non solo in quella degli animali destinati alla pet.therapy su cui i formatori pongono sempre l'accento, magari escludendo, a prescindere, alcune razze di cani o particolari tipi di quadrupedi.

.E' ad esempio assolutamente necessario escludere dagli utenti della pet therapy coloro che sono stati riconosciuti come autori di atti di violenza o di abbandono nei confronti degli animali ma ci sono anche altre considerazioni da fare. Chi usufruisce dell'ausilio dei cavalli a scopo terapeutico o di sostegno fisico-psichico deve essere in grado di attivare in modo reciproco nei confronti degli animali forme di empatia, esprimendo nei modi che gli sono consoni affetto vicinanza riconoscenza: sta al terapeuta valorizzare valorizzare questi percorsi.

Può sembrare assurdo e paradossale un altro ragionamento: questo vale anche nella cura delle persone ad esempio il medico che cerca di instaurare col paziente una collaborazione terapeutica un'alleanza per la cura deve poter trovare nel paziente un punto di "ancoraggio" di vicinanza di condivisione un benessere condiviso, appunto come recita il titolo del convegno attraverso i percorsi del prendersi cura. Nel grande pallium il mantello da cui prendono il nome le cure palliative deve esserci posto per la reciprocità orchestrata e nutrita dall'empatia che è essenzialmente "attentio", sguardo reciproco dell'uno sull'altro, stimolo alla percezione della totalità della persona, fiducia, collaborazione nella relazione di cura attraverso un reciproco "Prendersi cura" che non è solo del medico nei confronti del paziente ma anche del paziente che si affida al medico **CONSAPEVOLMENTE** e non passivamente e, dunque, impara a dialogare, a comprendere.

Le cure palliative stanno seguendo percorsi nuovi ed

inediti che non hanno più a che vedere solo con le fasi terminali della malattie oncologiche, né soltanto con la somministrazione di farmaci ma con interventi che riguardano il benessere psico-fisico emotivo e relazionale dei pazienti e che intervengono anche nella fase di somministrazione di cure molto impegnative e con possibili complicanze come, in ematologia, le terapie cellulari CAR-T.

Inoltre e questo è un aspetto importantissimo per le tematiche che abbiamo affrontato nel convegno e che intendiamo approfondire nella pubblicazione che seguirà a breve, riguardano anche gli animali, l'accompagnamento nei percorsi della malattia e del fine vita, l'attenzione ai loro bisogni nelle fasi delicate dell'esistenza come gli interventi chirurgici.

E' recente la notizia che un famoso musicista americano dopo avere abbandonato i concerti in una sorta di pensionamento ha però continuato a suonare questa volta però non per gli umani ma per i cani abbandonati o maltrattati. Sappiamo bene quanto la musica sia di conforto anche per i cavalli, li rassereni infonda loro rilassamento e calma.

Un altro aspetto importante è la Pet-therapy che gli umani possono rivolgere agli animali ad esempio attivando percorsi relazionali quando essi attraversano momenti difficili di separazione dai loro compagni. E' il caso di due oche separate per l'intervento del maschio e la conseguente sofferenza della femmina. Entrambi hanno tratto giovamento dal fatto che i veterinari hanno deciso di avvicinarli: anche se attraverso un vetro hanno potuto condividere il percorso della convalescenza post-Intervento.

Io stessa attraverso la collaborazione del mio veterinario ho potuto dare aiuto e conforto alla mia cucciola permet-

tendo alla sorella di starle vicino durante un intervento difficile e complicato. Il recupero è stato velocissimo e contrariamente ad ogni aspettativa la cagnolina si è rimessa in piedi rapidamente ed è giunta a casa con le sue zampe.

E infine è noto ma proprio in questi giorni l' ho vissuto direttamente il comportamento dei cavalli quando uno di loro in un branco spontaneo o artefatto, le, talora -famigerate pensioni per cavalli- sta male o mostra sintomi di pesante disagio: lo circondano, si stringono a lui, dimostrano di essere empatici e spesso purtroppo gli uomini ostacolano questi comportamenti: l'ho visto coi miei occhi.

(Luglio 2021)

Il valore della medaglia d'oro

Si sono appena concluse le Olimpiadi di Tokyo con grande soddisfazione per l'Italia in molte discipline sportive, non in tutte. Tra queste in modo plateale ma nascosto in un silenzio sistematico da parte dei media, l'equitazione : E lo si può comprendere visto che l'Italia in questa disciplina è pressoché inesistente, significativamente, dalla precedente olimpiade svoltasi a Tokyo nel 1964 , dove il grande Mauro Checcoli conquistò la medaglia d'oro nel completo.

Il fatto più grave e' pero è che non c'è stata praticamente alcuna attenzione a questo sport in generale: Si è ricordato solo l'argento ottenuto nella finale a squadre dalla figlia del Boss, Jessica Springsteen.

Un silenzio quasi assoluto su chi ha vinto l'oro nella gara finale a squadre, dopo avere conquistato l'argento nella gara individuale e cioè la Svezia. Il cav'allo vittorioso..... era scalzo come si dice cioè privo di ferratura!!!

La c'è una notizia ancora più sensazionale e per noi italiani "gloriosa" La veterinaria della squadra svedese, colei

che non solo ha la responsabilità della salute fisica dei cavalli ma anche della loro tenuta psicologica, della loro serenità nei binomi, è una giovane professionista italiana, Silvia, Torresani che lavora con la squadra svedese già da alcuni anni e che risiede in Friuli in un luogo incantevole dove Lei e il marito anche lui veterinario si occupano del benessere equino a 360 gradi. Significativamente il luogo si chiama Bellavista e lo è davvero.

La presenza di questa donna fantastica nella squadra acclamata dal team come tutti gli atleti, uomini e cavalli, ha un significato importante e profondo che l'equitazione italiana ha **COMPLETAMENTE** trascurato.

La vittoria non dipende dagli exploit dei cavalieri e della amazzoni, che spesso stressano i loro cavalli per spingerli ad essere performanti, ma dalla squadra al completo, dal clima che si crea dalla serenità delle relazioni tra uomini e quadrupedi, dalla presenza costante di quelli che potremmo definire i care givers in questo sport in primis i veterinari e poi i preparatori i grooms che li accudiscono quotidianamente.

Credo che sia finita la stagione dei "fenomeni" e che debba iniziare quella delle squadre.

Scusatemi ma io ho tifato Svezia e finché in Italia non si comprende questo passaggio fondamentale continuerò a farlo.

(Luglio-agosto 2021)

Filantropia che si rinnova tra passato e futuro

Creatività e generosità : un'accoppiata vincente

“Fare bene il bene” È una formuletta ormai ricorrente nel mondo aziendale che ambisce ad auto-rappresentarsi come responsabilità benevola. Poche sono però le aziende che rendono operativo questo slancio verbale. Una di queste è sicuramente la Thun con sede a Bolzano ma con una configurazione strategica internazionale, basata su modalità di comunicazione e su alleanze fondate sulla fiducia, la trasparenza e certo non da ultimo, percorsi di digitalizzazione ad alta intensità. Gli angeli paffutelli e radiosi, musicisti e cantori che hanno ispirato la fondatrice della Thun, la contessa Lene, che plasmava l'argilla tenendo d'occhio i suoi due angioletti, Leopold e Peter, hanno tracciato nuovi sentieri, sempre più ampi e creativi sulla base di assetti finanziari consolidati nel passaggio alla seconda generazione e ora alla terza, rappresentata da Simon, un trentenne sereno e determinato che si è nutrito della tradizione di famiglia mentre faceva esperienze all'estero, in estremo oriente, negli USA in Europa. Innovazione a tutto campo alla Thun con l'invenzione simultanea di punti di ristoro e di ritrovo ispirati alla bellezza e al buon gusto non più soltanto artistico!!, con la creazione di numerosi negozi monomarca che affiancano un retail in crescita esponenziale in tutto il mondo.

Creatività, dunque, ma non solo perché l'irradiamento dell'iconografia Thun ha coinvolto anche l'universo della cura soprattutto la cura che riguarda i bambini in forma spontanea ed armoniosa, coinvolgendo anche i collaboratori Lene Thun di cui vi racconterò la storia.

Ottobre 2020

La filantropia attiva della contessa Thun

Alla fine della guerra nella cantina di un antico castello altoatesino una giovane donna discendente da una nobile famiglia economicamente provata dalle vicissitudini della storia cominciò a dare forma alla sua creatività con l'idea di generare risorse per la famiglia che aveva appena creato sposando il conte Thun giurista di formazione ma artista nell'anima. L'argilla era la materia del suo laboratorio ma l'impulso alla creatività venne principalmente dai suoi due bambini dati a breve distanza l'uno dall'altro che la contestavano le notti prima di scendere nel suo laboratorio osservava dormire. Due piccoli angeli paffuti e radiosi che Lene trasformò in statuette di ceramica divenute famose in tutto il mondo. La Thun ha conservato quello spirito di famiglia e di condivisione della creatività che nel tempo si è manifestato al massimo non tanto e non solo nella attività di "fabbrica" ma nell'intensa e proliferante rete di innovazioni creata dai due "angioletti" Matteo e Peter che hanno ereditato il potenziale geneticamente creativo dei genitori Matteo è uno degli architetti più famosi ed innovativi del nostro tempo ed è riuscito ad intrecciare la sua straordinaria competenza tecnica affinata da una formazione internazionale di altissimo livello con una genuina e profonda passione per la coniugazione tra arte e natura che ne ha fatto il pioniere dell'architettura green fondata su un principio e un valore che la nostra società sembra avere dimenticato il RISPETTO, Eco non ego, è il suo motto è il Genius Loci, l'anima del luogo che è anche il vettore del marchio determinare il profilo dell'architettura di Mathaus Antonius Graf von Thun, più semplicemente Matteo. Peter ha messo in opera lo spirito imprenditoriale del padre e la generosità umana della madre e ha creato una rete di istituzioni che formano oggi la costellazione della Thun non solo fabbrica di oggetti di ceramica ma Fondazione, labora-

torio di idee a flusso continuo, stupendo luogo di ritrovo e di condivisione delle piacevolezze della vita per i numerosi visitatori e non da ultimo ispiratore di un'iniziativa straordinaria nell'ambito della Filantropia attiva : la creazione di laboratori di ceramica negli ospedali e nelle cliniche per la cura dei bambini affetti da malattie molto gravi: Una rete di attività che coinvolgono il personale e soprattutto i genitori dei bambini stessi i quali plasmando la materia generano flussi di speranza di armonia, di vitalità espressiva. Attraverso Peter che in altre forme condivide la passione del fratello per la natura in particolare per gli animali (ha allenato ed educato alla comunicazione due corvi imperiali !) la Thun non si è mai elevata al rango di una grande impresa globale con partner di eccellenza internazionale tra i quali la Disney ma ha assicurato attraverso la trasmissione generazionale un processo di innovazione radicato nei valori della famiglia e della tradizione che attraverso il figlio Simon non cessa di crescere e di progettare.

(Novembre 2020)

Capitani generosi

Leonardo Del Vecchio, fondatore di Luxottica oggi confluita in EssilorLuxottica, è uno degli imprenditori italiani più importanti non solo per capitali e ricchezza. Partito dal nulla, il padre infatti era un fruttivendolo pugliese, scomparso prima della nascita dell'ultimo figlio, Leonardo, che porta il suo nome. Oggi è l'azionista più ricco della Borsa Italiana. A 15 anni trova il suo primo impiego nella Johnson, una fabbrica specializzata in coppe e medaglie che esiste ancora oggi. Nel 1958 Leonardo Del Vecchio ha 23 anni e apre ad Agordo una piccola bottega per la produzione di montature per occhiali che diventa in breve tempo la Luxottica S.a.s, con 14 dipendenti e molte ambizioni. Nel 1971 Leonardo Del Vecchio decide di non produrre più componenti per altre aziende, ma di dedicarsi solo

alla creazione e alla vendita di occhiali. Dieci anni dopo è un'azienda internazionale e alla fine degli anni novanta acquisisce Ray-Ban. Nel Febbraio 2017 inizia ad accordarsi con la società francese Essilor da cui nascerà l'Essilor Luxottica nel 2018, il più grande gruppo di occhialeria in Europa. Leonardo Del Vecchio ha iniziato da subito a dare alla propria azienda la struttura di una multinazionale, creando un proprio brand per poi quotarsi in Borsa e acquisire le aziende del settore. L'imprenditore ha sempre lavorato duramente e soprattutto può vantarsi di non aver mai licenziato neanche un lavoratore. Questa attenzione ai dipendenti come forze vitali dell'impresa è divenuto un obiettivo strategico ed evolutivo soprattutto nel periodo della pandemia con un incremento dei salari e il sistematico miglioramento delle condizioni di lavoro, di assistenza e di comunicazione nella impresa in una sorta di ricoveri quotidiano che di fatto un lungimirante riposizionamento strategico dell'azienda nel suo complesso. Del Vecchio non si limita a donare ma si occupa in modo costante delle problematiche inerenti la governance delle istituzioni che sostengono il percorso stesso del donare. L'aspetto più interessante e stimolante è che questo capitano coraggioso non è un navigatore solitario nel mondo della filantropia italiana. Il suo modo di agire richiama nelle intenzioni e nelle pratiche quello di Isabella Seragnoli, grande imprenditrice su scala multinazionale e grande filantropa, non solo per vocazione ma per acquisizione di consapevolezza e di conoscenza acquisita in un operare a flusso continuo. «Le capacità naturali si sviluppano nel corso della vita», scrive nel testo della sua *Lectio* magistrali all'Università di Bologna - nel mio caso imparando a capire che il modo migliore per preservare i privilegi non è quello di difenderli, ma è quello di dividerli, e che per farlo bisogna prendersi cura dell'Altro, cosa né ovvia né semplice».

(Gennaio 2021)

Solidarietà universale : l'Ubuntu

Il termine Ubuntu- che non ha alcuna traduzione in lingua inglese- è molto di più di un concetto astratto, è piuttosto uno stile di vita per tutti coloro che appartengono alla cultura Bantu in Africa. Secondo la Nussbaum è “la capacità di esprimere solidarietà, reciprocità, dignità, armonia e umanità per la costruzione e il mantenimento di una comunità in grado di garantire giustizia e supporto reciproco”. Per questo l'Ubuntu ha la stessa intensità di una religione dell'umanità, interiorizzata attraverso la pratica, il modo di vivere e di interagire delle comunità africane, indipendentemente da norme scritte e codificate, ma nella pieno rispetto e nella esplicitazione, attraverso l'agire sociale di sentimenti di reciproco rispetto e di assoluta considerazione dell'altro, tramandando tali principi di generazione in generazione. Può sembrare paradossale che una tale visione condivisa sia emersa e si sia consolidata nel lungo periodo in paesi attraversati da terribili conflitti civili e dal fermento politico, caratterizzati da economie instabili, da carestie ed epidemie molto diffuse e ricorrenti. Il nucleo dell'ubuntu è la convenzione condivisa che si è umani solo in virtù del rapporto con l'altro nelle sue condizioni di vita, nei suoi bisogni, nei suoi valori e comportamenti etici non solo rispetto a se stesso ma alla comunità di appartenenza sulla base del principio di reciprocità e del riconoscimento che l'essere simpatetici verso gli altri significa aiutarli in ogni circostanza, ogniqualvolta si renda necessario. Il messaggio che viene dall'ubuntu è oggi più che mai vitale per le nostre società occidentali, alle prese con una pandemia senza precedenti- che ne vivono sia il potenziale, la reciprocità, sia le drammatiche contraddizioni, tra la spinta alla

solidarietà come risposta vitale e rigenerativa e il prevalere, in molte circostanze, dell'individualismo egocentrico, della volontà di sopraffazione, dell'affermazione narcisistica, spinta, come si è visto negli Stati Uniti, fino alle estreme conseguenze di negazione provocatoria dei principi di governo democratico.

(Febbraio 2021)

Quella Solidarietà virtuale sospesa tra cielo e terra

Si chiamano Giorgia, Baby Charley, Lavinia, Ashley, baby Greyson, Juliana e potrei citare mille altri nomi di bambini ed adolescenti affetti da gravi patologie o da malattie rarissime che vivono nello spazio virtuale blog chat communities nel senso pieno del termine "vivere". Grazie alla forza al coraggio alla determinazione dei loro genitori, grazie al loro stesso slancio, alla loro meravigliosa intelligenza nutrita da una capacità di amare che il mondo delle persone normali ha spesso dimenticato o obliato, queste meravigliose creature e ci hanno insegnato come comunicare e come vivere intensamente emozioni ed esperienze, prima che il Covid ci costringesse a farlo. Questi bambini ed i loro genitori sono le guide dell'anima, sanno condurci con i loro video, le loro parole le loro immagini verso sentieri dimenticati, rimossi, repressi. Il virus ci ha costretto ad incamminarci verso questi orizzonti segnati dal dolore ma anche dalla speranza e persino dalla gioia delle piccole cose dei piccoli traguardi e talora dalla capacità di nutrire l'amore, la dedizione e la vicinanza oltre la vita stessa in una dimensione inedita nelle nostre latitudini "anafettive" dove anche i sentimenti possono essere presi a prestito, acquisiti, acquistati a seconda delle opportunità della vita. Questa dimensione tra cielo e terra, coltivata anche dalla fisica quantistica e uno degli orizzonti che si aprono al nostro sguardo smarrito.

Agosto-settembre 2020

L'etica della generosità : DO UT DO

Basta un piccolo ritocco e la famosa e desueta espressione latina DO UT DES cambia completamente di significato e ribalta la sua finalità strumentale che di fatto sovrachia la reciprocità, donare per ricevere, e fa emergere non solo altri scopi e finalità ma un universo valorizzare ricco di implicazioni, promesse, creatività. Soprattutto se esso si unisce all'arte e al design

E quanto accade negli orizzonti ormai pienamente consolidati nelle sue numerose iniziative ed edizioni a ritmo biennale delle formula visionaria e pragmatica di DO UT DO. Un progetto ormai condiviso da una schiera entusiasta di collaboratori su vari fronti di un agire culturale ispirato dalla responsabilità sociale nonché su quelli a creatività esponenziale del expertise digitale "Do ut do è un contenitore di iniziative culturali dell'Associazione Amici della Fondazione Hospice che ha lo scopo di raccogliere fondi a favore della Fondazione Hospice Seràgnoli Onlus. Ogni due anni do ut do propone eventi dedicati all'arte, al design e alle eccellenze della cultura coinvolgendo artisti, gallerie, istituzioni, imprese, collezionisti"

Il format connettivo tra le varie edizioni sono delle mostre collettive, selezionate secondo criteri di valutazione estetica e di impasto comunicativo sulla Modalità di un tema ricorrente e convergente, il dono e le sue forme di trascrizione e di impatto culturale. Gli artisti, le gallerie e i collezionisti se ne privano per destinarle a un fine altamente umano. Il dono come opposto del possesso. Con un tocco magistrale e capace di reiterazione una matrice dunque la critica di Levi-Strauss a Mauss viene congelata e riemerge con tutta la sua forza L'enigma del dono, teorizzato da Maurice Godelier, La chiave di volta e Nell'atto finale. Le opere ad ogni edizione vengono a loro volta donate a fronte di contributi alla Fondazione che rendono tutti partecipi, con un effetto esponenziale

in termini di etica della responsabilità e della generosità
che è essenzialmente atto d'amore, umanizzazione vissuta,
e dunque in quanto condivisa paradigma culturale in
movimento

(Marzo 2021)

Politiche scientifiche: attori e strategie

Così l'Europa si mostra divisa anche nella lotta al Coronavirus. Le dimissioni del Professor Mauro Ferrari dall'European Research Council sono la testimonianza di quello che non funziona

La notizia delle dimissioni di Mauro Ferrari, dopo appena tre mesi dal suo insediamento alla Presidenza dell'European Research Council -, resa nota da una lettera pubblicata dal Corriere della Sera dell'8 aprile, ha fatto l'effetto di un sasso lanciato con un elastico retrattile, ovvero di uno scoppio rapidamente silenziato, almeno a giudicare dalla rapidità con cui Bruno Vespa, durante la trasmissione televisiva Porta a Porta, ha trattato la notizia, intervistando in tardissima serata e in modo piuttosto sbrigativo il professor Ferrari. Vespa gli ha contestato il fatto di essersi dimesso dalla Presidenza del Council in modo niente affatto "lineare", in quanto ha reso pubblica la sua decisione, in tempi successivi all'unanime sfiducia nei suoi confronti espressa da parte dei membri del Council. Nessun dibattito, nessun confronto e nessuna possibilità di replica da parte del professore durante la trasmissione di Vespa; nessun ulteriore comunicato nel corso dei telegiornali della RAI. Eppure si tratta di una vicenda tanto più drammatica quanto più appare collegata alle strategie più incisive e cruciali nella lotta contro il virus che sta mettendo in ginocchio il mondo ed in particolare l'Europa. La posta in gioco connessa alla proposta di Ferrari, peraltro mai discussa dal Council che si è limitato a rigettarla, era la mobilitazione finalizzata, coordinata, sovra nazionale e trans disciplinare, dimensione efficacemente e indiscutibilmente europea, di una coorte di ricercatori di altissimo livello uniti in una task

force senza precedenti. Non voglio minimamente discutere le ragioni addotte dal Council per bloccare senza neppure esaminarla in modo approfondito e consapevole, la proposta di un tale coordinamento. Certo è che alcune delle motivazioni addotte, a mio modestissimo parere, appaiono alquanto pretestuose e non tengono affatto conto né dei presupposti contrattuali del ruolo assunto da Ferrari impegnato su vari fronti accademici e di imprenditorialità scientifica a carattere internazionale, né del fatto che dall'8 marzo il professore si trovava a Houston in sostanziale isolamento, pur continuando a lavorare come gli altri colleghi del Council, via internet. Le posizioni dei singoli attori vanno ovviamente vagliate: Non esistono Né martiri né Prsecutori in questi ambiti complessi e conflittuali. Il punto che va discusso è che il conflitto irrevocabile tra Ferrari e il Council rivela drammaticamente che nonostante l' enorme dispiegamento di strumenti e di risorse finanziarie, la scienza in Europa non possiede una dimensione politica autonoma, una policy, in grado di rispondere alle sfide della storia e non solo alle prescrizioni statutarie, istituzionali e burocratiche dei suoi organismi. C'è una sorta di rispecchiamento rispetto a quello che sta avvenendo sul piano delle decisioni in campo finanziario ed economico in cui la difesa di regole stabilite e dei meccanismi atti a farle funzionare, copre con un velo terribilmente trasparente la difesa delle singole ragioni di stato. Nel campo della scienza scontiamo anche in Europa e certo non solo In Italia dove il fenomeno è conosciuto, la mancata formazione di epistemic communities che avrebbero portato alla crescita e alla piena affermazione delle politiche scientifiche come fattore costituzionale. Il concetto di epistemic communities, coniato dal sociologo americano Haas, indica la formazione di comunità di esperti in ambiti interstiziali tra varie discipline, tra settore pubblico

e privato tra gestione e processi di decisione, tra la sfera dell'etica e quella della politica, in grado di attuare processi adhocrativi cioè finalizzati ad uno scopo condiviso, orchestrando strategicamente diverse competenze senza che tali processi finiscano per cristallizzarsi in entità burocratiche, istituzionali o in oligarchie di potere.

(Aprile 2020)

Le élite della competenza

Due decenni or sono pubblicai un volume tiepidamente accolto nel mio Dipartimento in cui prevalevano gli studi di storia dei movimenti politici e delle organizzazioni sindacali. Il libro *Le élite della competenza Scienziati sociali e democrazia industriale in Francia tra Otto e Novecento* entrò tuttavia nella rosa dei vincitori del premio Itaque dell'Ambasciata di Francia. In realtà il libro pur essendo dedicato alla Francia e ad una comparazione con gli Stati Uniti, aveva come obiettivo di parlare a nuora perché suocera, l'Italia- potesse”eventualmente” intendere. Nelle ultime settimane durante il percorso di formazione del Governo Draghi si è assistito ad una repentina crescita della circolazione con conseguente legittimazione del termine “Competenza”. L'effetto non è però durato a lungo. In tempi rapidi si è ricominciato a parlare e ad applicare la distinzione tra politici e tecnici, senza considerare che il concetto di competenza non è assimilabile a quello del ruolo dei tecnici nei governi politici. E questo aspetto è apparso vieppiù evidente quanto più sono cresciute in tempo di pandemia le diatribe, la confusione le polemiche tra i cosiddetti esperti in ambito sanitario, nella drammatica escalation della diffusione del virus e delle defaillances organizzative che l'hanno accompagnata. Se volessimo analizzare in profondità le problematiche della competenza, in rapporto al ruolo degli scienziati in contesti come quello che caratterizza il nostro

presente, dovremmo parlare del ruolo delle epistemic communities cioè dei gruppi di persone dotate di competenze-conoscenze-esperienze, molte e diversificate, in grado di dialogare, interagire, intervenire nei meccanismi e nei processi di decisione, al di là e al di fuori delle pastoie e degli irrigidimenti determinati dall'intreccio tra politica e burocrazia, dando vita piuttosto a dinamiche ad hoc che mettono al centro i problemi, ad hoc e la collaborazione tra competenze-conoscenze diversificate, ma in grado di confrontarsi di interagire tra loro e di tradursi in "decisioni" in campo politico-istituzionale. C'è un ambito a mio avviso in cui gli scienziati in Italia, a differenza di paesi come la Francia e gli Stati Uniti, non sono riusciti ad emergere divenendo parte delle élites dirigenti ed è quello della crescita della scienza e dell'agire scientifico nelle istituzioni come "fattore costituzionale". Una tematica che oggi si rivela drammaticamente vitale e che certo non si riduce ai fenomeni di comunicazione e di documentazione statistica.

(Aprile 2021)

Dalla bottega dello speziale alla medicina traslazionale

Le radici dell'impero farmaceutico della famiglia Dompé ha origine nell'età dell'oro del melodramma italiano, verso la metà del 19esimo secolo quando Gian Antonio Dompé teneva bottega di speziale nel cuore di Milano, accogliendo di frequente tra i suoi più assidui clienti Leoncavallo, Verdi e Puccini. Da allora si sono succedute quattro generazioni, Onorato, Franco, Sergio e attualmente Nathalie. Il piccolo Sergio, figlio di quest'ultima, rappresenta la promessa di una sesta generazione, con grandi opportunità di innovazione sia dal punto di vista strategico organizzativo, che sotto il profilo della "creatività" farmacologica e tecnologica. Sin dalla seconda generazione, con Onorato, che si formò a Londra l'im-

presa assunse un carattere internazionale e avvio alleanze strategiche con l'industria farmaceutica britannica. Con la terza e soprattutto la quarta generazione la configurazione del business farmaceutico si concentrò su una gamma di prodotti specifici inerenti aree terapeutiche quali gli anti-infiammatori, le patologie osteo-articolari e quelle respiratorie con un aumento del fatturato a dir poco esponenziale e un percorso di crescente internazionalizzazione che, all'ingresso del nuovo millennio, culmina con la creazione della Dompé international e della Dompé biotec. In tempi recenti a partire dal 2005 La Dompé ha potenziato il settore dell'immunologia e dell'oncologia con particolare attenzione alla cura del melanoma metastatico. Queste scelte strategiche sono state affiancate dalla creazione di una società di Business intelligence per la raccolta e la valutazione dei dati in ambiti ad ampissimo spettro interdisciplinare nell'universo delle scienze della vita.

Obiettivo della società, che ha sede a San Francisco è sviluppare nuove tecnologie per la personalizzazione del trattamento di alcune patologie incluse quelle che flagellano il nostro presente come il Covid -19. La DXT è perfettamente posizionata per potenziare l'habitus di un nuovo approccio che unisce ricerca multidisciplinare a larghissimo spettro, raccolta ed elaborazione di dati ed applicazione clinico-terapeutica. I manager dell'impresa sono convinti che siccome dovremo convivere a lungo col virus, sarà necessaria la combinazione di approcci diversi, magari personalizzati. Per questo è ora più che mai necessario il superamento della frammentazione del sapere e delle sue applicazioni. Un aspetto particolarmente interessante e promettente è che parallelamente al delinarsi e consolidarsi di questo approccio all'interno della Dompé è emersa una nuova visione dell'agire imprenditoriale che va oltre i desueti modelli del capitalismo e valorizza

il ruolo delle comunità e del ritorno sociale dell'investimento. Questa trasformazione che sposa l'habitus della medicina traslazione è il portato dell'intelligenza e della lungimiranza al femminile con l'ingresso sulla scena strategica della Dompé di Nathalie, una giovane donna fantastica e bellissima, con un curriculum straordinario per la sua giovane età che ha sposato un imprenditore di altissimo livello, multimilionario della Silicon Valley, Chamat Palihapitiya, braccio destro di Zuckemberg, all'inizio della sua carriera di investitore e ideatore di "Social capital" che opera in settori per lo più poco sviluppati del venture capital- e più orientati alle problematiche innovative della venture philanthropy, pochi dividendi ai manager, molto ritorno per il bene delle comunità. Il suo motto è "l'avanzamento dell'umanità avviene attraverso la soluzione dei problemi più difficili al mondo" che coi dovuti distinguo è anche quello di Ferrari. Brave the New World diceva Aldous Huxley. Guardiamo avanti oltre la pandemia

(Maggio 2021)

La Scienza nei boschi del Friuli

Dal 2 al 5 luglio 2020 nell'incantevole cornice delle foreste del Tarvisio e dei suoi piccoli borghi ricchi di storia e di culture di confine, si è svolto un incontro straordinario tra scienziati di diverse discipline accomunati da un unico intento: far conoscere le diverse coniugazioni delle nano scienze e i loro intrecci con la green economy sia dal punto di vista teorico, sia dal punto di vista applicato, in contesti diversi e con effetti simultanei di trasformazione, in grado di avere effetti ad un tempo su scala planetaria e a livello delle piccole comunità, come appunto quelle friulane ovvero quelle delle zone più sperdute della Calabria, dove diversi anni fa uno scienziato di fama internazionale e sua moglie hanno creato una piccola

comunità di ascolto ed attivazione di percorsi innovativi: l'Accademia di Gugliato. Una volta all'anno per diversi giorni l'intera comunità col coinvolgimento delle giovani generazioni si dedica allo studio, alla sperimentazione, alla innovazione nel campo delle nano scienze. Quest'anno a causa del virus l'esperienza è stata realizzata negli ampi e salutarî spazi del Friuli articolandosi in ambiti di conforto teorico tra scienziati e in momenti di condivisione ispirata ad una partecipazione solidale, entusiasta e vitale, ispirata e guidata dalla musica, in un intreccio che è apparso indissolubile tra la generosità e la conoscenza, perché la conoscenza senza giustizia sociale e compassione, senza la prospettiva dell'altro come artefice, interlocutore e ricettore non può essere tale. E il messaggio che da diversi anni sta lanciando su scala globale Mauro Ferrari, bio-tecnologo con una visione fortemente etica dell'agire scientifico che ha "duettato" con diversi scienziati, ingegneri, chimici, oncologi, botanici, esperti di materiali, astronauti come Luca Parmitano che ha duettato con Ferrari seguendo una partitura fortemente condivisa che indica nelle piccole rivoluzioni simultanee e quotidiane i nuovi percorsi di una scienza fondata sulla costruzione in ponteggi ideali e condivisi tra ambiente, società, impresa, scienza ed etica sociale i nuovi percorsi del divenire delle nostre società. Siamo di fronte alla nascita e allo sviluppo di comunità epistemiche in grado di far sentire la loro voce anche a livello del "decision making", in un percorso in cui la scienza riflessivamente orientata alla responsabilità etica che riguarda non solo l'uomo, ma anche la natura, diviene parte del meccanismo delle decisioni politiche, fattore costituzionale nell'evoluzione della società e non più soltanto esornativo o complementare. Capace dunque di integrare in modo armonioso la natura nel suo complesso, e anche la musica che ne è un'espressione costitutiva. Le note del

saxofono di Mauro Ferrari hanno mostrato come questo dialogo tra biotecnologie e green economy sia tutt'altro che un ossimoro, bensì un percorso vitale in un sentiero che unisce le generazioni e le culture

(Agosto -Settembre 2020)

I paradossali effetti benefici del Coronavirus

Alcun mesi fa, nel corso di un incontro all'American University di Dubai, ho incontrato un giovane imprenditore figlio di un industriale arabo che insieme ai fratelli ha fondato un'impresa innovativa e pienamente sostenibile di vernici, compartecipata dai dipendenti, e di una signora marchigiana. il nome di questo imprenditore, non dimenticatelo PER FAVORE, è Abdullak Al Atrash. Nel corso dei nostri incontri mi ha raccontato la sua storia Allievo dell'ISTAO di Ancona la scuola di management fondata a metà degli anni Sessanta dall'immenso Giorgio Fuà, maestro di intelligenza, generosità, lungimiranza, uomo dotato di visione ed "eveilleur" delle coscienze per diverse generazioni di studenti., Abdullah ha deciso di intervenire con una cospicua donazione a sostegno dell'Anpas marchigiana nella difficile congiuntura del Coronavirus. " La maggior parte delle volte- scrive Abdullah- non amo descrivere cosa facciamo e chi sosteniamo poiché spesso non è necessario renderlo pubblico. a Volte però lo è perché rendendolo pubblico possiamo sperare di convincere altre imprese a fare lo stesso.. Lancio un appello a tutte le imprese che ne hanno la possibilità di unirsi a questa lotta e a sostenere l'Italia in questo grave momento. Voglio inoltre ricordare ai politici che la sanità pubblica non si tocca!!"

Avrei voluto scrivere queste poche righe a caratteri maiuscoli. Sono piena di ammirazione e di gioia E una conferma che uno dei concetti vitali per me, quel quello di fertilizzazione incrociata non è un'astrusa elucubrazione

intellettuale ma un principio attivo di civiltà di condivisione di dialogo attraverso quello che a torto riteniamo barriere. Una lezione meravigliosa che ci viene dal mondo arabo con profonde radici nella cultura italiana e nella lezione di un grandissimo maestro appartenente a una famiglia di origine ebraica. Uno dei ricordi più belli che ho di Fuà è quando mi rivelò che il nome della sua famiglia in ebraico significa levatrice: fonte di vita. Grazie Abdullah sono certa che il grandissimo Giorgio sorriderà.

Aprile 2020

Cura e prendersi cura

Aiutare chi soffre: un investimento sociale

Da sempre, la celebrazione di un individuo dopo la morte è considerata un atto di filantropia. Di certo però non è una forma di agire solidale.

L'Associazione da me creata, si è posta l'obiettivo di trasformare il ricordo di Giulia, una ragazza scomparsa a 23 anni, ispirandosi al suo testamento spirituale, in un percorso di solidarietà, destinato ai giovani adulti colpiti da gravi malattie onco-ematologiche, nel periodo più fulgido della loro esistenza. Essi sono Figli di un dio minore, trascurati sia dalla "cura", la ricerca clinica, sia dal "prendersi cura". Una negligenza che è un rivelatore drammatico di quanto la nostra società sia autodistruttiva, perché trascura le risorse del futuro. La cura e il prendersi cura dei giovani adulti malati di cancro è un investimento sociale e la memoria diviene la forma espressiva di un bisogno condiviso.

E' questa la scelta dell'Associazione GrandeGiù: promuovere un aiuto concreto per queste persone che soffrono ma possono farcela. Tra l'altro, l'Associazione, che ha già al suo attivo presso l'Istituto di Ematologia del Policlinico Sant'Orsola a Bologna i programmi GWEB e G LAB, con personale specializzato, ha avviato una raccolta fondi per la creazione nei reparti onco-ematologico di stanze adeguatamente attrezzate col sostegno di figure professionali dotate di grandi capacità umane e in grado di prendersi cura dei bisogni relazionali personali, spirituali ed emotivi dei giovani adulti affetti da patologie gravissime.

(Gennaio-febbraio 2018)

Si al Bio-testamento ma alcuni aspetti vanno approfonditi

În tempi relativamente rapidi il disegno di legge sul bio testamento è divenuto legge dello Stato dal 22 dicembre 2017. Il cuore del provvedimento non è però il bio-testamento ma è l'articolo 3 sulle disposizioni anticipate di trattamento (DAT) che, come nel sistema della matroska, ha un cuore a sua volta complesso ed articolato: il dialogo medico paziente e la costruzione dell'alleanza terapeutica principio vitale della cura e del prendersi cura sin dai tempi di Ippocrate. Un'alleanza che il positivismo e i suoi paradigmi hanno spesso disatteso e che, in modo apparentemente paradossale, la parte meno spettacolare della medicina, quella delle cure di fine vita ovvero la medicina palliativa, ha riportato al centro, assumendo il ruolo di area "critica" di una rivoluzione culturale in atto, in cui il "paziente" ridiventa persona e il medico cessa di essere il decisore univoco della cura ed assume il ruolo di persona in grado di ascoltare, di dialogare, di consigliare, di sostenere. Il testo di una legge che risulta buona in modo esponenziale, non solo perché dà una risposta ad un'esigenza assoluta dell'umano esistere, ma anche perché contiene i presupposti di una rivoluzione culturale e spirituale, prevede che, nel rispetto della Costituzione, nessun trattamento sanitario possa essere iniziato o proseguito se privo del consenso libero e informato della persona interessata. Viene "promossa e valorizzata la relazione di cura e di fiducia tra paziente e medico" e "nella relazione di cura sono coinvolti, se il paziente lo desidera, anche i suoi familiari". Quest'ultimo aspetto contiene però elementi di criticità, sia in senso genericamente antropologico (culture e religioni di appartenenza diverse) sia per quanto riguarda i minori, in particolare gli adolescenti. Ritengo che un approfondimento di queste problematiche sia imprescindibile.

(Maggio 2018)

Ancora sul Bio-testamento: i giovani adulti

Anche le leggi migliori, quelle che rispondono con competenza e consapevolezza ai bisogni espressi dalla società civile, quelle che mobilitano intelligenze, responsabilità, dedizione e precisione possono mostrare dei punti deboli. Parliamo della legge generalmente e genericamente nota come Legge sul bio-testamento, entrata in vigore dal dicembre del 2017. Il punto debole della legge riguarda i minori ed in particolare gli adolescenti i ragazzi che non hanno compiuto i diciotto anni, ma che non hanno gli stessi requisiti, le stesse caratteristiche psico-emotive e le aspettative dei bambini. La legge attribuisce ai genitori la facoltà di decidere rispetto al percorso di trattamento, in caso di malattie particolarmente gravi. Ma è ovvio che un bambino di sei anni non può avere lo stesso tipo di approccio alla malattia di un ragazzo di 13 anni. I casi drammatici emersi già prima della approvazione della legge sono davanti ai nostri occhi, come quello della ragazza che sotto l'influenza univoca ed incontrastata dei genitori di fronte ad una grave malattia ematologica con buone prospettive di cura e di guarigione seguì, senza altri supporti di terapia il metodo Hammer.

Morì pochi mesi prima di compiere i diciotto anni. Che fare di fronte a queste situazioni drammatiche? I programmi inerenti il prendersi cura di adolescenti e giovani adulti che si stanno diffondendo in diversi ospedali e cliniche specializzate, hanno come obiettivo la crescita di consapevolezza dei giovani pazienti di fronte al percorso di cura. È importante che la legge preveda il ruolo di questa crescita di consapevolezza e coinvolga in modo importante e persistente i giovani pazienti, ottimizzando, con emendamenti adeguati, le delibere inerenti i minori. Il lavoro informativo svolto presso i singoli istituti da giovani giuristi ed esperti di problematiche etiche è importante in questa direzione. Sensibilizzare e crescerei

insieme, consapevolmente, fa parte di un'unica strategia di alleanza terapeutica medico-paziente che, nel caso dei minori adolescenti, deve far crescere anche i genitori

(Luglio 2018)

Piccole Città. Grandi centri di ricerca e di cura.

Che cosa accomuna Aviano, Friuli, a Meldola, Emilia Romagna, due piccole cittadine molto diverse tra loro per storia tradizione e configurazione territoriale? il fatto di ospitare due centri di ricerca e di cura di eccellenza e in particolare di avere avviato, in tempi diversi e con realizzazioni per il momento asimmetriche a livello organizzativo, ma con strategie e visioni intellettuali ed operative assolutamente allineate, due progetti inerenti il prendersi cura di adolescenti e giovani adulti in oncologia onco-ematologia. Ad Aviano il progetto è nato dieci anni fa grazie all'impegno, alle capacità organizzative e alla grandissima umanità di Maurizio Mascarin che, un paio di mesi fa, ha inaugurato la nuova struttura dell'Area Giovani del C.R.O. di Aviano durante un evento intenso, gioioso e commovente che ha coinvolto l'intera comunità cittadina, le associazioni, il personale sanitario, i giovani pazienti, veri protagonisti dell'evento, i gruppi musicali più amati dai ragazzi, in uno slancio di vita e di gioia, sostenuto da un entusiasmo quasi "calcistico". Da questo punto di vista Aviano rappresenta per Meldola, sede di un importantissimo istituto di ricerca oncologia e onco-ematologica, l'IRST, un polo-guida a cui ispirarsi e con cui confrontarsi. L'Istituto di Meldola è guidato da un ematologo- il professor Giovanni Martinelli- che ha promosso e sviluppato in Italia e non solo, la medicina personalizzata, e si è impegnato in progetti di umanizzazione della cura, in particolare il G- Web il G Lab, laboratori di creatività per i giovani pazienti presso l'istituto di ematologia del

Policlinico Sant'Orsola di Bologna. Il progetto dell'IRST- in collaborazione con l'Associazione presieduta da chi scrive- l'Associazione GrandeGiu' for Love and Care, e con altri centri di cura Onco-ematologica nell'Area vasta della Romagna, è stato presentato in un incontro pubblico il 30 maggio 2018. L'obiettivo è di inserire il percorso dedicato ad adolescenti e giovani adulti in una struttura che già da molti anni ha realizzato programmi di umanizzazione della cura, sviluppando un programma che abbia un carattere multi-patologico, valendosi di una rete di collaborazioni istituzionali nei diversi centri di cura della Romagna e non solo. L'idea innovativa è di cercare di inserire in questo percorso, in cui il prendersi cura è inteso anche come un leverage dell'ottimizzazione della cura, nella direzione della medicina personalizzata e della collaborazione terapeutica tra giovani pazienti e chi si prende cura di loro, che rappresenta il cuore pulsante. il principio vitale dell'incontro e del progetto. Il nostro scopo è di integrare nel percorso anche i giovani migranti affetti da patologie oncologiche ed onco-ematologiche, offrendo loro un'opportunità di integrazione, di comunicazione e di collaborazione coi loro pari, una crescita di consapevolezza della loro identità e delle loro opportunità. "Tutti insieme consapevolmente" è il nostro motto e la nostra speranza, sperandop in una vera sinergia tra le istituzioni che insieme alla nostra Associazione hanno sottoscritto il progetto.

(Giugno 2018)

“Piccole” economie di scala nella sanità : i care-givers

Diversi anni fa durante un viaggio di ricerca in SUD Africa ho avuto modo di studiare l'organizzazione degli hospice e dei servizi di cure palliative in quel magnifico paese. Un aspetto ricorrente nelle diverse strutture è la presenza dei care givers : familiari e amici che vengono

formati ad assistere i propri cari con corsi ad hoc e che ricevono supporti di varia natura incluso un piccolo salario che aiuta la famiglia e che ha come ritorno un 'economia di scala a livello delle spese per l'assistenza nelle singole strutture. Recentemente mi sono appassionata alla storia di una mamma e della sua bambina affetta da una gravissima malattia genetica rispetto alla quale pur avendo solo Unidci anni è la più anziana paziente sopravvissuta. Praticamente la bambina fin dalla diagnosi, nei primi mesi di vita, vive in cliniche altamente specializzate prima in Europa poi da cinque anni negli Stati Uniti dove ha subito un trapianto multiplo degli organi addominali, intestino, stomaco, milza. Accanto a lei in ogni istante con una determinazione, una dedizione, uno slancio d'amore a flusso continuo la mamma : una persona semplicemente straordinaria che è riuscita persino ad ottimizzare le tecniche di manutenzione e pulizia dei sofisticati e complessi strumenti che tengono in vita la sua stupenda e intelligentissima bambina, al punto che il suo lavoro viene presentato nei congressi medici. Non sono certa che questo suo impegno venga pienamente riconosciuto in un contesto culturale ed organizzativo molto diverso da quello sudafricani. La forza dell'amore è una risorsa immensa. Le nostre sofisticate tecnologie mediche non sempre riescono a sostituirla e purtroppo neppure ad integrarla.

(Marzo 2020)

Farmacie e comunità: per una nuova medicina di sistema
 Il Progetto P.R.O.F. Progetto di Rete in Oncologia con le Farmacie di comunità è il primo esempio in Italia di rete tra un centro specialistico oncologico- IRST IRCCS, e le farmacie per la vigilanza e sicurezza dei farmaci a domicilio, supportato dall'informatica e da un programma di formazione specialistica. Il farmacista acquisisce un ruolo

sempre più attivo nel percorso terapeutico del paziente. Conclusosi il primo step “di osservazione”, guidato dalla dr.ssa Martina Minguzzi, sulla base di una convenzione tra IRST, Federfarma, Assofarm regionale e approvato dal Comitato etico dell’IRST, il progetto è ora operativo in 115 farmacie di comunità della Romagna che potranno migliorare i percorsi terapeutici dei pazienti a domicilio, grazie ad una rete strutturata per la sicurezza e l’empowerment del paziente. La sfida è una relazione sistematica e duratura tra paziente, farmacia e IRST, basata sulla ricognizione-riconciliazione farmacologica prima di ogni ciclo di cura e sulla conoscenza da parte delle farmacie delle principali interazioni farmacologiche specifiche, per la gestione domiciliare dei farmaci e degli effetti collaterali. Nasce una nuova visione di “medicina di sistema”, non più confinata al solo ambito ospedaliero, fondamentale per ottenere l’efficacia delle cure ed esiti proporzionati al valore tecnologico dei farmaci e, non da ultimo, dei loro costi.

(Settembre 2018)

Elogio della sanità in Romagna

In tempi recenti sono stata colpita improvvisamente da un’embolia polmonare bilaterale, non facile da diagnosticare per giunta durante la sera inoltrata.

La prontezza e la disponibilità del mio medico di base unita all’efficienza dei soccorritori da lei allertati mi hanno permesso di raggiungere il pronto soccorso di Forlì in codice Rosso. Una volta esclusa la minaccia d’infarto il personale medico e infermieristica non si è arreso ed anziché prescrivermi il solito Buscopan per calmare i dolori forti e persistenti allo sterno e allo stomaco ha proceduto all’analisi differenziale dei sintomi: indagini di ogni tipo e una squadra di specialisti di varie discipline che si è mobilitata.. Nessuno ha pensato neanche per un atti-

mo a rimandarmi a casa anzi hanno subito cominciato a cercare un posto letto in un reparto di cui non conoscevo l'esistenza. La medicina d'urgenza. Più o meno nelle stesse ore, in un'altra regione italiana, un signore più giovane di me rimandato a casa col famoso Buscopan, per sintomi molto simili ai miei dopo aver escluso l'infarto e senza ulteriori accertamenti lasciava questa terra tra atroci sofferenze. Alle 5 del mattino venivo ricovera nel reparto efficientissimo di medicina d'urgenza con una diagnosi precisa, una terapia ben calibrata, un monitoraggio di poco inferiore a quello dei reparti di rianimazione e un'assistenza medico infermieristica impeccabile. Nei giorni successivi le indagini cliniche non si sono mai fermate e sono state svolte da medici straordinari. Uno di loro, sollecitato da un "assessore comunale" in attesa che cerva di prevaricarmi, con molta serenità ha risposto che lui doveva occuparsi di una paziente ricoverata in modo prioritario ed assoluto e non si è scomposto di un millimetro. Ci siamo scambiati un'occhiata che non dimenticherò mai. Nei giorni successivi stando meglio ho potuto misurare anche se in modo approssimativo e senza dati le economie di scala che quel reparto efficientissimo ha prodotto sugli altri reparti specialistici, intasati di richieste e sovraccaricati di prestazioni. il mio commento è uno solo chapeau alla sanità nella mia piccola città di cui sono sempre più orgogliosa.

(Febbraio 2020)

Attentio vera gratia est

In questi giorni la mia adorata cucciola di Rhodesian Ridgeback ha subito un intervento chirurgico piuttosto impegnativo e delicato. I chirurghi della clinica veterinaria di Forlì non solo ci hanno permesso di starle vicino ma non L hanno lasciata mai sola. Si è ripresa con una velocità del tutto inaspettata reagendo alle nostre voci

e poi alle nostre coccole come se non sentisse il dolore, inevitabile nel suo caso. Di fronte a questa esperienza positiva ed energizzante rivolta ai nostri amici a quattro zampe, ho continuato a riflettere sulle terribili condizioni delle persone ricoverate per il Covid, sulla loro ineludibile solitudine, Nell'oscuro baratro della malattia che sembra avere azzerato decenni di impegno per una medicina senza dolore e non parlo solo del dolore fisico ma di quello spirituale, quel dolore che Cecily Sanders la fondatrice del movimento degli Hospice, chiamava total pain. Un dolore che priva la persona della possibilità di qualsiasi lenimento derivato dall'Attentio che non è la mera attenzione rivolta all'altro ma la consapevolezza, la condivisione empatica dei suoi bisogni nel momento in cui essi si manifestano o semplicemente sono intuibili. Nell'emergenza attuale con medici e infermieri sotto pressione esponenziale nessuno può occuparsi di quei bisogni, di quel grido che è un drammatico urlo di solitudine. Eppure, forse, una possibilità esiste ed è la mobilitazione di quelle figure ancora poco conosciute nel nostro paese che sono i cappellani formati alla conoscenza non solo religiosa o meglio Inter religiosa ma a quella spirituale, morale, esistenziale che ha al centro l'Attentio. Purtroppo è vero che anche nei paesi anglosassoni dove da diversi decenni queste figure sono disseminate in diversi ambiti istituzionali, il settore socio sanitario non è stato particolarmente considerato: lo sta diventando ora con crescente intensità. Certo anche i cappellani hanno tutti gli obblighi di sicurezza protezione distanziamento che caratterizzano i comportamenti anti Covid, ma grazie all'impiego delle tecnologie possono provvedere ai bisogni relazionali e alle esigenze spirituali dei pazienti facendoli sentire meno dispersi in un precipizio senza luce. Possono aiutare i loro cari a tramettere amore vicinanza conforto, dando voce e radici alle storie personali,

ai desideri in cui si esprimono le scelte religiose ed antropologiche. I cappellani possono essere portatori di un' *Attentio* che rischia di essere dimenticata, disintegrata nelle oscure trame evolutive e disumanizzanti del virus?
(Dicembre 2020)

La quasi immunità al Covid nel Lesotho, dove il distanziamento è un obbligo.

Nel lembo estremo dell'Africa del Sud esiste un piccolo paese- una monarchia sin dalla metà dell'Ottocento- che è restato immune da due fenomeni endemici di differente natura : l'apartheid e il coronavirus con solo quattro contagi dichiarati, tre guariti e o decessi.

E vero che il governo di questo piccolo regno che conta oggi solo 2 milioni di abitanti ed è molto povero ma bene organizzato ha provveduto in tempi rapidi a decretare il loco-down ma ritengo ci siano altre ragioni che piegano la pressoché totale immunità della sua popolazione a virus. Ho avuto il privilegio di soggiornare in questo piccolo regno diverse volte dall'inizio del secolo e ne sono retata profondamente affascinata e coinvolta.. In queste terre per lo più verdi e montagnose il distanziamento sociale esiste da sempre ed è una spontanea regola di vita. Le auto sono pochissime , esiste di fatto una sola città fatta di piccoli agglomerati anche se possiede una bella università, un ospedale più che decente, un paio di alberghi moderni. Ci si sposta per lo più a cavallo sul dorso di piccoli, docili pony indossando i vestiti tradizionali : una avvolgente coperta di lana dai colori sgargianti prodotta in loco , un grande cappello di paglia molto resistente a pagoda che ripara dal freddo, dalla pioggia dal vento. Gli assembramenti non esistono neppure nei piccoli sparsi mercati locali e anche le riunioni politiche non li prevedono. Lo so con certezza perché in un momento speciale della mia vita ne sono stata "protagonista"

in un evento realizzato coi collaboratori del Master in studi filantropici di cui ero responsabile: un progetto per le piccole comunità rurali ho dovuto tenere un discorso ai componenti di queste comunità che si è svolto in un'immensa radura dove le persone arrivavano in ordine sparso occupando un territorio piuttosto ampio e tenendosi a debita distanza gli uni dagli altri, raggruppati per piccoli nuclei familiari o di appartenenza. Mi è stato detto che quasi tutte le riunioni avvenivano in quel modo. È stata un'esperienza indimenticabile, intensa partecipativa: mi sono vestita come loro e anch'io ho avuto con me un piccolo pony che è poi restato al mio fianco. Sono convinta che l'immunità di questo piccolo regno alla diffusione del virus, che spero si confermi nei mesi a venire- sia dovuta anche ma forse principalmente allo stile di vita al rapporto spontaneo con una natura impervia ed incontaminata, alla relazione "soft" tra le persone, ad un universo di condivisione in cui le differenze sociali sono assai poco evidenti. Sono stata ospite di una famiglia "reale", con compiti di rappresentanza politica, l'unica che possedesse nel villaggio un bagno attrezzato e che avesse diritto ad un *groom* per occuparsi dei due cavalli del giovane principe. Il *groom* non era affatto un dipendente ma un membro della famiglia. Non credo che sia casuale che nelle foto che ci ritraggono eravamo tutti naturalmente distanziati e non per convenzioni sociali ma per una sorta di rispetto di reciprocità e di fondamentale eguaglianza.

(Luglio 2020)

Atlete ed atleti con la maiuscola, anzi gigantesca

L'Italia chiude nona nel medagliere della Paralimpiade con un bilancio trionfale: 69 medaglie, di cui 14 ori, 29 argenti e 26 bronzi. La storia delle Paralimpiadi è relativamente recente ed è strettamente intrecciata alle problematiche della riabilitazione, prima per i reduci di guerra con lesioni, poi grazie al dottor Antonio Maglio, del Centro INAIL paraplegici, fu possibile a mettere in relazione le Olimpiadi di Roma del 1960, con la realizzazione della prima edizione dei Giochi Paralimpici. Solo in tempi recenti anche grazie al progetto Memoria Paralimpica, che ripercorre non solo le origini del movimento ma anche i tempi odierni, atleti ed atlete sono diventati i veri protagonisti di una vicenda straordinaria che accompagna una profonda rivoluzione "filosofica" che riguarda tutti noi e non solo il mondo della disabilità e della riabilitazione. Dobbiamo chiederci che cosa accomuna le vicende umane e i percorsi sportivi, l'impegno senza sosta, le vittorie, le medaglie che brillano sul petto e negli occhi di queste straordinarie persone, nella loro assoluta singolarità che non è affatto assimilabile alla diversità.

Una possibile risposta ci viene proprio dalla riflessione filosofica e prima ancora dalla poesia. Con "singolarità" il filosofo Cusinato intende il risultato d'un processo creativo d'individuazione che si concretizza una forma espressiva unica e irripetibile. Ciò che caratterizza la singolarità non è dunque l'identità d'una sostanza, ma l'unicità d'un percorso espressivo. E tale unicità si costituisce in una conversione (periaogge) del posizionamento nel mondo che porta a far breccia sugli orizzonti del senso comune, fino a inaugurare un nuovo inizio. Ancora più in profon-

dità va un altro filosofo, il tedesco, Sloterdijk, che a sua volta di ispira al poeta Rilke, nei versi de *Il torso arcaico di Apollo*.

Le parole che il torso di Apollo, scultura perfetta nel suo essere-mutila, sembra indirizzare allo spettatore che la percepisce con intensità, la dimensione della verticalità, scelta ascetica che presuppone l'esercizio, innanzitutto come superamento della mediocrità e l'emergere di individui all'altezza delle sfide vertiginose: ATLETI appunto, senza altre qualifiche, se non un'immensa A, che indica essenzialmente la direzione di un'elevazione, una sorta di Rinascimento somatico - aïskesis - che trova nelle manifestazioni di esaltazione del corpo dell'atleta e di assorbimento estatico verso i fenomeni sportivi, una sua compiuta realizzazione. *Devi cambiare la tua vita* è il titolo dell'opera del filosofo tedesco ed è rivolta a tutti noi e non solo agli atleti paralimpici.

E noi, a giudicare dal successo mediatico dei giochi paralimpici, istintivamente o forse solo inconsciamente, sembra che lo abbiamo compreso. Si tratta ora di diffondere questa intuizione all'intera società, in modo che diventi parte integrante della cultura trasmessa alle nuove generazioni.

(Settembre 2021)



Baskerville

Fondata a Bologna nel 1986

"NON E' MIO DESIDERIO STAMPARE MOLTI LIBRI,
MA SOLO QUELLI IMPORTANTI O DI MERITO INTRINSECO
AD UN PREZZO CHE COMPENSI LA STRAORDINARIA CURA
CHE NECESSARIAMENTE SI DEVE FISSARE PER ESSI".

JOHN BASKERVILLE
tipografo ed editore

(Birmingham 1705 - London 1775)

info@baskerville.it
www.baskerville.it
facebook: Baskerville.it
twitter: Baskerville_it

Collana **BLU**

1. Pier Vittorio Tondelli
BIGLIETTI AGLI AMICI
2. Gianni Celati
LA FARSA DEI TRE CLANDESTINI
3. Fernando Pessoa
NOVE POESIE DI ÀLVARO DE CAMPOS
E SETTE POESIE ORTONIME
A cura di Antonio Tabucchi
4. Georges Perec
TENTATIVO DI ESAURIRE UN LUOGO PARIGINO
5. Orson Welles
LA GUERRA DEI MONDI
Prefazione di Fernanda Pivano e una nota di Mauro Wolf
6. Eiryō Waga
TUTTE LE NUVOLE SONO OROLOGI
Introduzione di Raul Ruiz
7. Astro Teller
EXEGESIS
8. Daniele Pugliese
SEMPRE PIÙ VERSO OCCIDENTE
9. Lucio Picci
IN TONDO
10. Toni Cargo
ROGO
Introduzione di Gianfranco Uccelli

Collana **BSC** - **Biblioteca di Scienze della Comunicazione**

1. Stewart Brand
MEDIA LAB - IL FUTURO DELLA COMUNICAZIONE
Viaggio nei segreti del famoso laboratorio del M.I.T. di Boston
in cui si inventano i nuovi media.
2. Derrick de Kerckhove
BRAINFRAMES - MENTE, TECNOLOGIA, MERCATO
Come le tecnologie della comunicazione trasformano la mente umana.
3. Daniel Dayan, Elihu Katz
LE GRANDI CERIMONIE DEI MEDIA
La Storia in diretta.
4. Kevin Robbins e Antonia Torchi (a cura di)
GEOGRAFIE DEI MEDIA
Globalismo, localizzazione e identità culturale.
5. Joshua Meyrowitz
OLTRE IL SENSO DEL LUOGO
L'impatto dei media elettronici sul comportamento sociale.

6. Giuseppe Richeri
LA TV CHE CONTA
Televisione come impresa.
7. Bruce Cumings
GUERRA E TELEVISIONE
Il ruolo dell'informazione televisiva nelle nuove strategie di guerra.
8. Howard Rheingold
LA REALTÀ VIRTUALE
I mondi artificiali generati dal computer e il loro potere di trasformare la società.
9. I. Miles, H. Rush, K. Turner, J. Bessant
IT - INFORMATION TECHNOLOGY
Orizzonti ed implicazioni sociali delle nuove tecnologie dell'informazione.
10. Marco Guidi
LA SCONFITTA DEI MEDIA
Ruolo, responsabilità ed effetti dei media nella guerra della ex-Jugoslavia.
11. Fred Davis
MODA, CULTURA, IDENTITÀ
La moda è un sistema complesso di simboli, come un linguaggio, che parla di noi e della nostra identità.
12. George Landow
IPERTESTO - IL FUTURO DELLA SCRITTURA
La convergenza tra teoria letteraria e tecnologia informatica.
13. Pier Luigi Capucci (a cura di)
IL CORPO TECNOLOGICO
L'influenza delle tecnologie sul corpo e sulle sue facoltà.
14. Gianluca Nicoletti
ECTOPLASMI
Tipi umani nell'universo TV..
15. Patrice Flichy
STORIA DELLA COMUNICAZIONE MODERNA
Sfera pubblica e dimensione privata.
16. Carlo Sorrentino
I PERCORSI DELLA NOTIZIA
La stampa quotidiana in Italia tra politica e mercato.
17. Lucio Picci
LA SFERA TELEMATICA
Come le reti trasformano la società.
18. Antonio Pilati e Giuseppe Richeri
LA FABBRICA DELLE IDEE
Economia dei media in Italia
19. Paola Bonora (a cura di)
COMCITIES
Geografie della comunicazione

20. Enrico Menduni (a cura di)
LA RADIO
Percorsi e territori di un medium mobile e interattivo
21. Stephen Graham e Simon Marvin
CITTÀ E COMUNICAZIONE
Spazi elettronici e nodi urbani
22. Leonardo Benvenuti
MALATTIE MEDIALI
Elementi di socioterapia
23. Michelantonio Lo Russo
PAROLE COME PIETRE
La comunicazione del rischio
24. Elena Esposito
I PARADOSSI DELLA MODA
Originalità e transitorietà nella società moderna
25. Daniele Perra
IMPATTO DIGITALE
Dall'immagine elaborata all'immagine partecipata:
il computer nell'arte contemporanea
26. Michele Cogo
FENOMENOLOGIA DI UMBERTO ECO
Indagine sulle origini di un mito intellettuale contemporaneo
Introduzione di Palo Fabbri
27. Andrea Fava
EBOOK, QUALCOSA È CAMBIATO
Scenari, trasformazioni e sviluppi dei libri digitali
Introduzione di Peppino Ortoleva
28. Francesca Boccaletti e Annalisa Sacchi (a cura di)
EBOOK, QUALCOSA È CAMBIATO
Scenari, trasformazioni e sviluppi dei libri digitali
Introduzione di Peppino Ortoleva

Collana **UNIPRESS**

1. Paola Bonora (a cura di)
SLoT - quaderno 1
Appunti, discussioni, bibliografie del gruppo di ricerca SLoT (Sistemi Territoriali Locali) sul ruolo dei sistemi locali nei processi di sviluppo territoriale.
2. Giuliana Gemelli e Flaminio Squazzoni (a cura di)
NEHS / Nessi
Istituzioni, mappe cognitive e culture del progetto tra ingegneria e scienze umane.
3. Cristiana Rossignolo e Caterina Simonetta Imarisio (a cura di)
SLoT - quaderno 3 - Una geografia dei luoghi per lo sviluppo locale

4. Paola Bonora e Angela Giardini
SLoT - quaderno 4 - Orfana e claudicante
L'Emilia "post-comunista" e l'eclissi del modello territoriale
(RISTAMPATO NELLA COLLANA COORDINATE)
5. Rosario Sommella e Lida Vigagnoni (a cura di)
SLoT - quaderno 5 - Territori e progetti nel Mezzogiorno
Casi di studio per lo sviluppo locale
6. Rosario Sommella e Lida Vigagnoni (a cura di)
FILANTROPI DI VENTURA
Rischio, responsabilità, riflessività nell'agire filantropico
7. Giuliana Gemelli (a cura di)
FONDAZIONI UNIVERSITARIE
Radici storiche e configurazioni istituzionali
8. Patrizia Adamoli e Maurizio Marinelli (a cura di)
COMUNICAZIONE; MEDIA E SOCIETÀ
Premio Baskerville Mauro Wolf 2004
9. Giuliana Gemelli (a cura di)
RELIGION AND PHILANTHROPY
Global Issues in Historical Perspective
9. Giuliana Gemelli (a cura di)
RELIGIONI E FILANTROPIA NEL MEDITERRANEO
Tradizioni, Simboli e Iconografie

Collana **COORDINATE**

1. Paola Bonora
ORFANA E CLAUDICANTE
L'Emilia "post-comunista" e l'eclissi del modello territoriale
2. Leonardo Benvenuti
LEZIONI DI SOCIOTERAPIA
La persona media/afferma e media/mente
3. Daniele Pugliese
APOCALISSE, IL GIORNO DOPO
La fine del mondo fra deliri e lucidità
4. Paola Bonora (a cura di) [Laboratorio Urbano]
ATLANTE DEL CONSUMO DI SUOLO
per un progetto di città metrololitana
5. Giuliana Gemelli (a cura di)
CONSAPEVOLMENTE
Pendersi cura di adolescenti e giovani adulti in onco-ematologi
6. Giuliana Gemelli
GENEROSAMENTE

Collana **B.art**

1. Umberto Palestini (a cura di)
SULLA STRADA
2. Silvia Camerini (a cura di)
LE FESTE MUSICALI
3. Oderso Rubini e Massimo Simonini (a cura di)
ALLA RICERCA DEL SILENZIO PERDUTO - IL TRENO DI CAGE
4. F. Calcagnini e U. Palestini (a cura di)
LA FABBRICA DEL VENTO
5. Enrico Scuro (con la collaborazione di Marzia Bisognin e Paolo Ricci)
I RAGAZZI DEL 77
Una storia condivisa su Facebook
6. Umberto Palestini (a cura di)]
ATTRAZIONI
Sul collezionismo
7. Umberto Palestini (a cura di)
LA CRUNA. SIMONE PELLEGRINI
8. Umberto Palestini (a cura di)
OUVERTURE FABIO BERTONI
9. Umberto Palestini (a cura di)
ENZO CUCCHI
10. Umberto Palestini (a cura di)
INTERFERENCES. GIANLUIGI COLIN
11. Giacinto di Pierantonio (a cura di)
BISCOTTO
12. Giacinto di Pierantonio (a cura di)
VISIONE TERRITORIALE
13. Luca Cesari (a cura di)
AMARCORD - TONIO GUERRA
Il poeta e la polis
14. Umberto Palestini (a cura di)
LA MUTA - OLTRE IL SILENZIO
15. Smone Pellegrini
ARRIACA
16. Luca Cesari (a cura di)
LASCIA CHE PARLI IL VENTO
17. Umberto Palestini e Elisabetta Pozzelli (a cura di)
OS_1 / NUTRIMENTUM
18. Umberto Palestini (a cura di)
ANTONIO MARCHETTI .VARIO SON DA ME STESSO
19. Umberto Palestini e Alberto Zanchetta (a cura di)
ANDREA DI MARCO. LA CORRENTE DEL GOLFO
20. Umberto Palestini (a cura di)
GIANFRANCO FERRONI. ERETICO ALLO SPECCHIO

22. Alberto Zanchetta (a cura di)
LUIGI CARBONI. CHI PUÒ AVER CAMMINATO SULL'ERBA
23. Umberto Palestini e Arialdo Ceribelli (a cura di)
REMBRANDT INCISORE
24. Umberto Palestini (a cura di)
RIA LUSSI. MITOCHONDRIA
25. Umberto Palestini (a cura di)
L'ARCA DELL'ARTE
26. Arianna Rosica e Gianluca Riccio (a cura di)
FESTIVAL DEL PAESAGGIO
27. Eugenio Viola (a cura di)
MASCARATA DI DARIO PICARIELLO
28. Alberto Zanchetta (a cura di)
GIOVANNI TERMINI
29. Umberto Palestini (a cura di)
ELIO MARCHEGIANI. SOFFIO DEL MIO VENTO
30. Gianluca Riccio e Arianna Rosica (a cura di)
DEPERO / MENDINI
31. Gianluca Riccio e Arianna Rosica (a cura di)
ANATOMIA DEL PAESAGGIO
31. Gianluca Riccio e Arianna Rosica (a cura di)
SANDRO CHIA. RAVELLO

Collana **BIBLIO**

1. Renzo Noventa (a cura di)
GIORNALE DELLE ENTRATE E DELLE USCITE
DEL CONVENTO DI SAN DOMENICO IN BOLOGNA
Primo volume(1330-1337),Secondo volume (1349-1357)
2. Renzo Noventa (a cura di)
I CAMPIONI DI SAN DOMENICO
Cinque volumi (1348-1436):
Introduzione, tabelle di analisi, mappe e
quattro volumi di documenti con copie degli originali e traduzioni

Pubblicato in digitale
da Baskerville, Bologna
e stampato in carta da
Tipografia E. Lui, Reggiolo (RE)
nel mese di Ottobre 2021
per conto di
Baskerville, Bologna