

# FARE IL BENE OGGI NON-PROFIT A UN BIMIO



Il non-profit apparentemente è molto cresciuto durante la crisi, ma sotto la superficie si nascondono difficoltà su cui intervenire

*Alla ricerca della sostenibilità economica le associazioni si avvicinano sempre più al modello di imprese che vendono servizi ma così si perde il principio solidale di base. Due le possibili vie per rimetterlo al centro*

GIAN PAOLO BARBETTA

Che cos'è, come è fatto il settore non-profit italiano? Quali sono le sfide, i cambiamenti che sono intervenuti negli ultimi anni e che opportunità si aprono davanti a questo settore?

I dati storici ci mostrano una crescita, anche abbastanza significativa, del settore non-profit. Sembra che, in un contesto complessivo un po' difficile come quello attuale, questo settore regga particolarmente bene. Ma se invece andiamo a scavare, vediamo che ci sono alcune difficoltà e credo valga la pena metterle in evidenza soprattutto per capire come si possa migliorare nei prossimi anni.

Quando parliamo di non-profit abbiamo in mente un insieme di organizzazioni che hanno so-

prattutto due caratteristiche peculiari: 1) sono organizzazioni private, cioè sono distinte dalla pubblica amministrazione. Sono l'esito dell'attività di cittadini che si mettono assieme per fare alcune cose; 2) non perseguono una finalità di lucro: il loro obiettivo principale non è quello di fare un profitto, ma piuttosto di produrre beni e servizi utili alla comunità nei settori dei servizi alla persona, dell'arte, della cultura, dell'ambiente; se attraverso queste attività si viene a realizzare un profitto, questo non può essere distribuito. Non-profit significa essenzialmente questo: la differenza positiva tra le entrate e le uscite, se c'è, non può essere distribuita, ma deve essere usata esclusivamente per migliorare la

qualità dei servizi che vengono erogati o per erogarne di più.

Ma come stanno in piedi queste organizzazioni? La maggior parte dei quattrini che entrano nel settore non-profit italiano sono di fonte privata. Molte di queste organizzazioni oltre a basarsi sulle entrate dei propri soci e dei propri membri, vendono servizi a soggetti privati: circa metà delle entrate derivano proprio da quest'ultima fonte e ciò pone una serie di problemi. Infatti, se vendiamo servizi all'amministrazione pubblica, abbiamo in mente che questi servizi saranno erogati soprattutto a soggetti svantaggiati, a coloro che non potrebbero pagarseli da soli. Se invece vendiamo servizi a soggetti privati, questi ultimi li dovranno pagare direttamente.

#### Poveri tagliati fuori

Ciò significa che alcuni soggetti più poveri non se li potranno permettere. Negli ultimi anni abbiamo assistito a un forte cambiamento nella struttura del non-profit: per ragioni di sostenibilità si va progressivamente verso un settore che non ridistribuisce risorse, ma si mette sul mercato e vende queste risorse, entra in contratto con soggetti pubblici

e privati. Ci sono diverse strategie possibili per cercare la sostenibilità. Una è quella di tornare alle origini, cioè tornare al non-profit di vent'anni fa, meno imprenditoriale e più legato al volontariato che si prende a cuore i problemi dei propri concittadini e prova a dare soluzioni gratuite mettendo a disposizione tempo e, in qualche circostanza, anche risorse economiche, cioè donazioni.

#### Incentivare i volontari

Credo che strategie sistematiche volte ad incentivare le risorse volontarie (di denaro o di tempo) debbano essere attuate dalle organizzazioni non-profit, alcune delle quali forse si sono - soprattutto le più grandi - un po' sedute su dei modelli di funzionamento che andavano bene quindici anni fa, quando si viveva prevalentemente di risorse pubbliche. Bisogna darsi da fare per capire se, ritrovando un po' di spirito delle origini, si possano trovare nuovi modi per mobilitare i cittadini.

L'altra leva su cui si può agire è interna, legata alla strutturazione efficiente dei processi. Molte organizzazioni sono state storicamente gestite con grande spirito volontario e motivazione, ma non sempre con efficacia: spesso i dirigenti crescevano partendo dalla base, facendo la gavetta nei servizi. Per questo, alcune funzioni di tipo manageriale o dirigenziale sono oggi svolte da soggetti che non hanno un curriculum formativo coerente, con qualche problema di efficacia. Ogni funzione ha bisogno di un suo percorso di sviluppo di competenze e dentro le organizzazioni non-profit questo spesso è stato trascurato. Gli aspetti di efficienza gestionale non sempre sono stati adeguatamente presi in considerazione: è una leva su cui si può lavorare, si può produrre meglio spendendo di meno.

Inoltre, bisognerebbe provare a lavorare ancora di più nella direzione della redistribuzione interna delle risorse, quello che adesso si chiama il "mix dei servizi". Possiamo immaginare di essere sufficientemente bravi ad erogare servizi a soggetti che sono in grado di pagare, senza sforzo particolare, così da poter usare alcuni dei profitti che generiamo attraverso questo canale per subsidiare il finanziamento di servizi che invece strutturalmente eroghiamo in perdita, perché dall'altra parte non abbiamo una domanda pagante.

Inoltre, dovremmo cominciare a lavorare sull'efficacia della azione, cioè a chiederci come si possono fare interventi e politiche che servono, che raggiungono cioè il proprio obiettivo. In questo Paese a volte parliamo di efficienza, raramente ci occupiamo di efficacia: abbiamo determinato quale obiettivo dovevamo raggiungere? Lo stiamo raggiungendo? Abbiamo in mente

dei sistemi efficaci di misurazione del grado in cui il nostro obiettivo viene perseguito e raggiunto? Spesso non è così. La qualità delle politiche e degli interventi viene spesso misurata solo dai soldi utilizzati: questo di solito non è un buon metodo, perché possiamo spendere molto e non produrre nessun risultato. Dovremmo incominciare a cercare di valutare l'efficacia, gli effetti di ciò che facciamo e dovremmo cominciare a capire se gli interventi funzionano o meno.



Gian Paolo Barbetta PROFESSORE

**Bisogna valutare l'efficacia di ciò che facciamo**

**Così potremmo evitare di continuare a dare risorse a pratiche che non servono a niente**

Il primo passo per una corretta valutazione è fare una buona pianificazione strategica: dire chiaramente all'inizio qual è l'obiettivo preciso che voglio perseguire - come ad esempio ridurre il numero dei ragazzini che abbandonano la scuola, o aumentare il numero dei disabili psichici che lavorano o, ancora, ridurre il numero di automobili che entrano in centro giornalmente -. Obiettivi precisi, specifici, possibilmente misurabili, in modo che successivamente si riesca a capire cosa è successo, cosa abbiamo fatto.

#### Esercitare il pragmatismo

Si tratta, a mio avviso, di un buon esercizio di pragmatismo: questo non significa non porsi degli obiettivi ambiziosi, ma essere capaci di tradurre obiettivi ambiziosi in processi concreti o misurabili. Una buona dose di pragmatismo è una delle ricette possibili per tenere in piedi in maniera sostenibile non solo il settore, ma il Paese, perché così potremmo evitare di continuare a dare risorse a pratiche, interventi, attività politiche che non servono a niente.

#### APPROFONDIMENTO

## UNA SERIE D'INCONTRI SUL TEMA IN COMETA

Il testo qui proposto, di Gian Paolo Barbetta, docente all'Università Cattolica di Milano e direttore del Centro di Ricerche sulla Cooperazione e sul Non-profit, è stato raccolto da Manuela Moretti in occasione dell'incontro, organizzato dalla Fondazione Comasca, "Fare il bene oggi", che si è tenuto il 19 ottobre presso la Biblioteca Comunale di Como. Un altro appuntamento sul tema è in programma per giovedì 17 novembre, alle ore 20,45, presso Cometa, dove Pierpaolo Donati, docente dell'Università di Bologna, terrà una conferenza su "Il futuro è non profit. Il privato sociale come anticipazione di una nuova società". L'incontro chiuderà la serie di tre conferenze organizzate dalla Fondazione Provinciale della Comunità Comasca per sollecitare stimoli, domande, interventi sull'universo degli enti non profit.