

## **PARTE II**

# Filantropia e mondo economico

## Introduzione

La filantropia è un sentimento di amore e interesse per il prossimo che si traduce in atti di fattiva solidarietà. Un sentimento altruistico ancorato in contesti determinati della vita dell'uomo, apparentemente non associabile al mondo degli affari, laddove la visione comune è quella del perseguimento del proprio interesse.

L'approccio filantropico può presentare caratteri di estemporaneità ovvero sistematicità e, scrive Costanzo Ranci *“soprattutto quando la donazione non è una tantum, essa implica l'assunzione di responsabilità nei confronti dell'altro e un riconoscimento della costitutiva fratellanza umana”*.

Amartya Sen nella sua costante attenzione ai problemi dei poveri e dei sofferenti vede nell'economia uno strumento per andare incontro all'uomo.

Una sorta di visione premiale del mondo economico finora tacciato di agire esclusivamente per *self-interest*. Nella sua opera ETICA ED ECONOMIA, infatti, il premio nobel riporta una celebre frase di Adam Smith *“...non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo in nostro desinare, ma dalla considerazione che questi hanno per il proprio interesse personale..”*.

E' per ciò un processo di catarsi delle negatività del mondo economico, un voler dare enfasi all'interesse personale secondo il precetto della legge della “MANO INVISIBILE”: *<<in un'economia di libero mercato, ogni individuo perseguendo i propri interessi è portato come da una mano invisibile a promuovere il benessere della società, più di quanto ne abbia intenzione o se ne renda conto>>”*.

Il fine ultimo di questo lavoro mira a veicolare e provare a comunicare alla platea eterogenea dell'umanità la possibilità di coesistenza di due realtà apparentemente contrastanti, radicalmente divergenti: il tornaconto e il dono.

Da un lato non si tratta di un dono fine a sé stesso, passivo e anonimo; la nuova tendenza è quella di vincolare gli aiuti a progetti di ricerca, formazione, progresso, ai quali porre degli indicatori di *performance*, che oltre ad eseguire una sorta di tracciamento dell'impiego degli aiuti rilasciati da pubblico e privato, in verità svolgono un altrettanto significativo compito e, cioè quello di rendere percepibile la vicinanza dei *donor*, al mondo del *no profit* ed a tutti gli *stakeholder*, non limitata alla fredda corresponsione di un quantum. Secondo me si aiuta il prossimo non regalandogli del grano, bensì educandolo a fare il contadino.

Dall'altro, la sensibilità, il dono, gli aiuti forniti delle imprese coinvolte in attività filantropiche, secondo le suesposte modalità, possono creare alle stesse un valore aggiunto, le renderanno competitive e votate all'eccellenza.

## 1. L'altruismo nell'agire filantropico

L'uomo, come già affermato in materia di Etica<sup>1</sup>, è un essere sociale e come tale non vive da solo. Crea la sua famiglia, il suo gruppo, la sua comunità, si dota di una cultura: il gruppo diviene società. In tale ambiente non è difficile rinvenire comportamenti caratterizzati da gratuità, rivolti a terzi anche non facenti parte della famiglia in senso stretto. Peraltro, è convinzione diffusa che l'altruismo non possa avere un ruolo nel mondo del lavoro laddove prevarrebbe il protocollo del *self-interest*. L'approccio etico innanzi illustrato, però riconosce note di umanità al mondo economico, esternate con manifestazioni filantropiche.

Nel 1994, i professori P.L.Sacco e S.Zamagni in un articolo<sup>2</sup> hanno fornito un approccio di altruismo cosiddetto "*dinamico ed evolutivo*", in contrapposizione di quello sociobiologico.

Quest'ultimo concepisce i comportamenti di mutua assistenza o di beneficenza come conseguenza di una *programmazione genetica che mira ad aumentare la probabilità di sopravvivenza di geni "parenti"*.

Altri fattori che spingono verso atteggiamenti altruistici, secondo tale approccio, sono:

- l'*empatia* definita come il processo di identificazione con un altro individuo con il quale si crea una sorta di comunione affettiva;
- i *sentimenti di gratitudine* o di *fiducia* verso coloro che, in un processo selettivo basato sulla reciprocità, rispettano questa regola;

---

<sup>1</sup> vgs PARTE I - 1.

<sup>2</sup> P.L.SACCO e S.ZAMAGNI, *Un approccio dinamico evolutivo all'altruismo*, in "Rivista Internazionale di Scienze Sociali", n°2, 1994.

- le *norme sociali*: il bisogno di approvazione sociale che deriva dal rispetto di tali consuetudini è un elemento molto importante e alla base di molti atteggiamenti collaborativi.

I docenti Sacco e Zamagni fanno rientrare l'approccio sociobiologico in una accezione del *self-interest*, anche se *più ampio*: ritengono che la funzione individuale del soggetto che agisce *include* anche quella di altri individui. In questo modo l'altruismo è espressione di preferenze specifiche, sia che esse vengano scelte per se stesse, sia che vengano considerate come un effetto diretto della programmazione genetica.

Essi sostengono che tali argomentazioni non sono in grado di spiegare in modo completo il fenomeno in oggetto: è stato dimostrato che fattori di natura genetica influenzano solo in minima parte la condotta umana che, invece, sembra essere determinata da altri fattori come il *processo di evoluzione culturale*, con il quale esperienze individuali vengono trasmesse da una generazione all'altra consentendo di accumulare le esperienze passate e realizzarne selettivamente di nuove.<sup>3</sup>

A differenza di quella naturale, la selezione culturale è dominata, quindi, da fenomeni di imitazione dei comportamenti.

L'approccio evolutivo all'altruismo alternativo è in grado, a differenza di quello sociobiologico, di spiegare gli effetti di *feedback* per mezzo dei quali l'altruismo si consolida all'interno del sistema motivazionale di un individuo oppure viene abbandonato.

I due autori propongono un gioco ipotetico in cui vi sono due soggetti (I e II) che devono decidere se contribuire a favore di un terzo soggetto (P) che ha bisogno di aiuto.

---

<sup>3</sup> Ibidem.

Essi stilano una classificazione dei tipi altruisti, basata sugli ordinamenti di preferenze:

- a) l'*Altruista Sussidiario*, un individuo che si preoccupa del benessere di P, ma che preferisce indurre l'altro giocatore a sostenere l'onere della contribuzione, intervenendo solo nel caso che quest'ultimo non lo faccia;
- b) l'*Altruista Reciproco*, che preferisce la divisione equa dell'onere fra i soggetti, rinunciando a contribuire qualora dovesse sostenerlo da solo;
- c) l'*Altruista Kantiano*, colui che è pronto a contribuire con la sua quota qualunque sia il comportamento dell'altro giocatore, per adempiere al suo dovere morale;
- d) l'*Altruista Superkantiano* l'individuo che è disposto ad assumersi l'intero onere del contributo nel caso in cui l'altro soggetto non intenda contribuire poiché ciò che più conta per lui è il benessere di P.

Distinguono anche fra due tipi di egoisti:

- a) l'*Egoista Puro* che non si preoccupa del benessere di P e non ha mai motivi per contribuire;
- b) l'*Egoista con Recriminazione* il quale non è interessato al benessere di P e non è disposto a offrire qualcosa ed è addirittura infastidito dal fatto che vi sia qualcuno che voglia contribuire.

Definite le preferenze di ogni tipo di giocatore con l'utilizzo di una rappresentazione numerica, viene ipotizzata la dinamica evolutiva di una popolazione in cui coesistono inizialmente due tipi di giocatori.

Questi vengono accoppiati in modo casuale per giocare nel gioco della contribuzione e di volta in volta vengono considerati i possibili risultati che scaturiscono dalle strategie poste in essere da ogni giocatore.

Vengono fatte alcune premesse: i soggetti scelgono in modo volontario; si presume che i comportamenti siano modificabili grazie ad un processo di imitazione o di *feedback* che le esperienze dei giocatori esercitano sui sistemi motivazionali.

Le conclusioni a cui pervengono i due autori sono interessanti:

- 1) L'*Egoismo Puro* non può essere mai eliminato se è presente nella distribuzione iniziale dei tipi. Vi sono tuttavia due tipi di altruisti, quello *Kantiano* e *Superkantiano* che possono in alcuni casi sopravvivere all'*Egoismo Puro*.
- 2) Il genere di altruismo più efficace contro l'*Egoista con Recriminazione* è rappresentato dall'*Altruista Superkantiano*. Quello *Sussidiario* o *Reciproco* sono invece eliminati da qualsiasi genere di comportamento egoistico.
- 3) Le forme di *Altruismo Kantiano* e *Superkantiano*, anche se molto efficaci contro il comportamento egoistico, rischiano invece di essere eliminate dall'*Altruismo Sussidiario*.
- 4) Vi sono infine dei casi in cui i giocatori non possono apprendere dall'esperienza, ad esempio nel caso di popolazione omogenea, e perciò la distribuzione iniziale dei tipi si riproduce nel tempo.

I risultati raggiunti da questa analisi, anche se non mancano dei limiti, rappresentati in primo luogo da un'eccessiva semplificazione (la popolazione è ridotta a due sole tipologie di comportamento), sono importanti in quanto esprimono con l'utilizzo di un'indagine formale e, quindi, non solamente teorica, la possibilità di una diffusione del comportamento altruista grazie all'opportunità di quest'ultimo di influenzare gli altri giocatori.

Ciò che vogliono sottolineare i due autori con questo modello è essenzialmente il fatto che il comportamento individuale non è un comportamento isolato, ma che grazie alla ricorrente interazione sociale subisce dei mutamenti.

Gli autori tendono a superare la concezione individualistica verso il recupero di un concetto di “razionalità” che tenga conto della dimensione relazionale: *"una concezione estesa della razionalità, che riconosca la capacità umana di considerare criticamente le proprie motivazioni, emerge allora come alternativa teoricamente superiore rispetto alla classica concezione strumentale"*.<sup>4</sup>

Un approccio interessante al tema dell'altruismo è fornito da J.Elster e R.Sugden che inseriscono la loro trattazione nella questione del *free rider* (o della partecipazione volontaria alla produzione dei beni pubblici).

Essi hanno mostrato come nel mercato dei beni pubblici la razionalità individuale non riesce a raggiungere soluzioni ottimali, ottenibili introducendo nel concetto di 'razionalità' altre motivazioni.

Il consumo di un bene pubblico da parte di un singolo non diminuisce il consumo da parte di qualsiasi altro. Inoltre, una volta che il bene è stato prodotto, nessuno può essere escluso dal suo uso.

"Supponiamo di vivere in una strada buia, in un quartiere malfamato della città e che un gruppo volontario di vicini decida di istituire un'associazione di isolato per illuminare la strada. L'associazione scopre che, quanto più denaro spende a questo scopo, più la strada sarà illuminata. Il problema allora si pone in questi termini: qual è l'intensità ottimale di illuminazione da acquistare? Se l'associazione conosce quanto denaro ciascun membro è disponibile a spendere per i vari livelli di illuminazione, sarà in grado di scegliere in modo ottimale. Ma il mercato è in grado di ottenere una tale soluzione? Se l'associazione tenta l'approccio più ovvio, chiedendo ai suoi membri quanto

---

<sup>4</sup> Ibidem

sarebbero disposti a pagare, l'esistenza simultanea della razionalità individuale e del fatto che il bene è pubblico rendono improbabile il raggiungimento della quantità ottimale. Ogni socio, essendo interessato a se stesso, potrebbe rispondere: "Credo che l'idea di illuminare la strada sia sbagliata". In tal modo egli trarrebbe due vantaggi: non pagherebbe nulla e riceverebbe gratuitamente i benefici dell'illuminazione. Se, però, tutte le persone agiscono in questo modo, il bene non sarà fornito, sebbene lo desiderino. Un tale comportamento è definito da *free rider*<sup>5</sup>.

J. Elster propone l'altruismo come una delle possibili motivazioni razionali, accanto a quelle egoistiche, che spingono un individuo a scegliere e preferire l'azione cooperativa al comportamento da *free rider*.

In tal modo, il soggetto si interessa dei risultati, ma non dei risultati effettivi di una certa azione, bensì ciò che per ipotesi potrebbe accadere se tutti adottassero un certo comportamento.

Esiste, però, un'ulteriore motivazione che è riconducibile alla *norma di imparzialità* secondo la quale è dovere di ciascuno contribuire, ma solo se anche gli altri fanno lo stesso, senza tenere conto dei risultati che un tale comportamento determina. L'autore espone a questo proposito un caso che dimostra, però, come questa norma possa portare a risultati insoddisfacenti: ad esempio quando gli invitati ad una festa la mattina dopo partecipano tutti quanti alle pulizie generando una situazione di confusione e di intralcio.

Le riflessioni più interessanti che emergono dall'analisi di Elster sull'altruismo sono quelle incentrate a controbattere la tesi secondo cui è l'egoismo a fare "girare il mondo"<sup>6</sup>.

Anch'egli non manca tuttavia di sottolineare come molto spesso comportamenti altruistici siano in realtà mossi da interessi personali. Addirittura un esempio di questi

---

<sup>5</sup> A.SCHOTTER, *L'economia del libero mercato*, Editori Riuniti, 1991

<sup>6</sup> J.ELSTER, *Come si studia la società*, Il Mulino, Bologna, 1993,



ultimi potrebbe essere rappresentato da quelle forme di aiuto e di collaborazione all'interno dei rapporti familiari e anche da tutte quelle altre forme di donazione che non vengono ricambiate, per il semplice fatto di essere motivate dal piacere che scaturisce dal constatare la felicità che questi gesti provocano nelle altre persone (anche se a parere dell'autore questo non è un motivo sufficiente per definire tali comportamenti "egoistici").

E' possibile notare come, dalla sua analisi, Elster raggiunga la conclusione secondo cui il comportamento puramente non egoistico sia rappresentato da quelle azioni che gli altri non possono osservare. Rientrano allora in questi casi soltanto le donazioni anonime verso istituzioni di carità impersonali, o più in generale i contributi da parte di sconosciuti a favore di sconosciuti per evitare di ricadere nel "vizio" della ricerca di un interesse personale in termini di prestigio o di piacere per il benefattore.

Un altro approccio interessante al tema dell'altruismo è quello rappresentato da Robert Sugden.

Nella sua spiegazione dell'altruismo egli riprende il criterio di reciprocità.

Oltre all'attitudine personale verso l'altruismo, un elemento importante e in grado di spiegare la maggior parte delle azioni caritatevoli della gente è il considerare queste stesse azioni essenzialmente come frutto di una reazione al comportamento degli altri: egli sostiene cioè che i membri di un collettivo di fronte all'altrui beneficenza sentano l'obbligo morale di contribuire nella stessa maniera.

Il modello di altruismo di Sugden vuole rappresentare un'alternativa a quello fondato su ciò che egli definisce "*the principle of unconditional commitment*", secondo il quale gli individui sono soggetti all'obbligo morale di contribuire al bene pubblico indipendentemente dal comportamento altrui. A suo parere questo principio non è giusto dal momento che non sempre tutti quanti collaborano: "*we need a principle that*

*says, not that you must always contribute towards public goods, but that you must not take a free ride when other people are contributing".*<sup>7</sup>

In altre parole quello che ci propone è il *principio di reciprocità* secondo il quale ci viene richiesto di collaborare almeno nella stessa misura in cui lo fanno gli altri.

Sugden fa notare tuttavia come l'analisi dell'impatto di questo principio sulla produzione di beni pubblici, attraverso la cooperazione volontaria, abbia rivelato risultati insoddisfacenti dal punto di vista dell'efficienza paretiana, poiché ogni individuo cerca di perseguire il proprio interesse scegliendo di contribuire nel minor grado possibile. Egli dimostra come soltanto considerando il caso speciale in cui tutti i membri hanno identiche preferenze è possibile raggiungere l'efficienza: "*in other words, Pareto efficiency is possible only if, were everyone to be asked to choose a single contribution for everyone in the community, they would all opt for the same contribution. In every other case, equilibrium is a state of under-supply*".<sup>8</sup>

Questo problema sembra non riguardare invece il modello fondato sul principio dell'*unconditional commitment*, poiché in tale contesto ognuno contribuisce nella misura in cui egli vorrebbe che ognuno facesse, senza curarsi di ciò che gli altri fanno effettivamente.

Il premio nobel per l'economia 1992, Gary S.Becker, in un articolo del 1994<sup>9</sup> illustra l'utilità del comportamento altruistico in economia, laddove né l'iniziativa privata né lo Stato riescono a promuovere il bene pubblico. Richiamando A. Smith<sup>10</sup> afferma che, sotto certe condizioni, l'azione dei singoli, seppur mossi dall' egoismo, promuove il benessere comune. Questo principio, però, non sortisce l'esito sperato se non sono verificate le seguenti condizioni: la presenza della concorrenza, di imprese private, di un

---

<sup>7</sup> R.SUGDEN, *Reciprocity: the supply of public goods through voluntary contributions*, in "The Economic Journal", December 1984, vol. 94,

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> G.S.BECKER, *L'utilità del comportamento altruistico*, in "Etica degli affari e delle professioni", 1994, n° 1,

<sup>10</sup> vedi PARTE I - pag. 15

sistema legislativo e di uno Stato con ruoli limitati (ad esempio il far rispettare la legge, l'offrire un sistema educativo,...).

Il problema, secondo Becker, è che non sempre queste condizioni sono soddisfatte: *"talvolta la concorrenza può essere limitata, o certi mercati possono essere assenti o molto imperfetti"*.<sup>11</sup> Egli richiama i rischi sottolineati dal professor Arrow, rischi sociali e privati, causati da situazioni che recano vantaggio ad alcuni, nuocendo però ad altri (ad esempio dipendenti indisciplinati o scarsamente produttivi, immissione sul mercato di prodotti di scarsa qualità). Allo stesso modo, anche l'azione dello Stato può incorrere in tali difficoltà.

*"Che cosa può fare allora la società se il comportamento egoistico non porta a buoni risultati e se l'attività dello Stato è stata sopravvalutata semplicisticamente?"*, si chiede Becker.

Egli sostiene che *"i comportamenti e le convinzioni etiche possono aiutare a risolvere i problemi economici"*.<sup>12</sup> Fino ad allora non è mai stato preso in considerazione il fatto che atteggiamenti altruistici potessero influenzare direttamente non solo il comportamento all'interno della famiglia, ma anche quello degli operatori economici. Come già evidenziato, negli ultimi anni questa tendenza sta cambiando: *"ci si è resi conto che le persone sono più complicate e possono essere mosse dall'amore, dall'altruismo, dalla fedeltà e da simili atteggiamenti etici e morali. Questi motivi dell'agire umano non sono semplicemente sullo sfondo, ma hanno un'influenza diretta anche sulla più stretta relazione di mercato. E soprattutto possono avere enormi conseguenze sui risultati delle azioni dei singoli"*.<sup>13</sup>

Becker prende a modello la famiglia e le relazioni presenti tra i suoi membri, ipotizzando tali atteggiamenti anche in campo economico.

---

<sup>11</sup> G.S.BECKER, *L'utilità del comportamento altruistico*, in "Etica degli affari e delle professioni", 1994, n° 1.

<sup>12</sup> ibidem.

<sup>13</sup> Ibidem

Nonostante le famiglie differiscano tra loro, è possibile rilevare che al loro interno le motivazioni non sono certamente egoistiche<sup>14</sup>. La presenza di tali aspetti spesso porta a risultati radicalmente diversi da quelli convenzionali.

Nel nucleo familiare, per esempio, si svolge un processo che Becker chiama *"teoria del bambino malvagio"*. Tale teoria vuole dimostrare che l'atteggiamento dei genitori verso un figlio cattivo, egoista è sempre altruistico (i genitori amano i loro figli); questo spingerà il figlio cattivo a comportarsi come se fosse altruista, perché più conveniente dal suo punto di vista egoistico.

Anche fuori dalla famiglia, in altre realtà sociali, è possibile osservare atteggiamenti che mostrano *"come un po' d'amore può risolvere problemi che un comportamento egoistico e, ovviamente, lo Stato non potrebbero risolvere"*.<sup>15</sup>

Becker sostiene, quindi, la necessità di riportare tali valori anche nell'economia. Considera, ad esempio, *"la situazione che si crea quando i membri di un gruppo lavorano per la realizzazione di un prodotto o di un progetto, in cui ciò che fa ognuno dipende da quello che fanno gli altri; se tutti fossero egoisti, ognuno sarebbe tentato di lavorare meno lasciando un carico maggiore sugli altri membri del gruppo. Ma anche se soltanto le persone più egoiste si comportassero così, la squadra non lavorerebbe molto bene. E' importante sottolineare che ogni attività di gruppo implica un'interdipendenza di questo tipo. D'altra parte, se le persone hanno un interesse anche minimo gli uni verso gli altri e vogliono impegnarsi per sostenere il gruppo, ognuno si sentirà rafforzato dall'atteggiamento degli altri. Un piccolo interesse nei confronti del*

---

<sup>14</sup> Scrive Becker: "marito e moglie, ad esempio, sono mossi l'uno verso l'altra da sentimenti di amore e rispetto e i genitori sono mossi da sentimenti simili nei confronti dei loro figli. A loro volta i figli sono mossi dal senso del dovere e anche di colpa nei confronti dei loro genitori". [G.S.BECKER, *L'utilità del comportamento altruistico*, in "Etica degli affari e delle professioni", 1994, n° 1,]

<sup>15</sup> Ibidem: "immaginiamo una persona che sta per annegare in mare e immaginiamo di essere l'unica persona sulla spiaggia. La domanda che subito ci poniamo è: dobbiamo provare a salvare la vita di quella persona? E' una scelta rischiosa perché entrando in mare si può sempre annegare. Un egoista se ne andrebbe. Una persona, anche solo con un piccolo interesse per il suo prossimo, se il rischio è basso proverà a fare qualcosa per salvare l'uomo che sta affogando."

*prossimo può avere un'influenza molto positiva sull'efficienza di un gruppo, e ciò spesso non può essere raggiunto con un comportamento egoistico".<sup>16</sup>*

Un modello di sviluppo fondato su tali valori "*può aiutare a risolvere con successo le difficoltà create nel settore privato da un comportamento prettamente egoistico e nel settore pubblico dalla centralizzazione del potere dello Stato*"<sup>17</sup>.

## **2. Stato sociale e volontariato**

### **2.1 Dalle origini al Welfare State.**

Le pratiche altruismo sicuramente si sono sviluppate tra gli esseri umani ancor prima che l'uomo avvertisse l'esigenza di un interesse individuale e si adoperasse per il suo raggiungimento.

E se Charles Darwin ebbe a raccogliere molti dei suoi dati su cui ha basato la sua teoria sull'evoluzione delle specie animali e vegetali durante un viaggio intorno al mondo e in particolare durante la sua sosta sulle Isole Galápagos, una testimonianza di *meccanica* solidarietà ci viene anche da Malinowski<sup>18</sup> che nel secondo decennio del XX secolo, descrive un rituale fortemente sentito in una società tribale, nel suo "*Argonauts in Western Pacific*". Si tratta una complessa pratica cerimoniale in uso nelle isole Trobriand (Nuova Guinea), il "*kula*": una forma di scambio praticata da comunità stanziata su una trentina di isole disposte su un cerchio. Tra le isole partecipanti al "*kula*" circolavano due tipi di oggetti: collane di conchiglie rosse e

---

<sup>16</sup> G.S.BECKER, *L'utilità del comportamento altruistico*, in "Etica degli affari e delle professioni", 1994, n° 1.

<sup>17</sup> Ibidem

<sup>18</sup> Bronislaw Malinowski [7 aprile 1884 Cracovia (POL) – 14.05 1942 New Haven, Connecticut (USA)]. Antropologo di formazione britannica. Allievo di C. G. Seligman, Malinowski ebbe una influenza grandissima sulle generazioni successive, tanto che il suo stile di fare etnografia (la cosiddetta "osservazione partecipante") divenne presto un modello e Malinowski stesso fu a lungo considerato l'Antropologo per eccellenza, colui che attraverso la pratica di una ricerca intensiva sul campo era in grado di cogliere dall'interno la vita delle popolazioni studiate. Dal 1921 al 1934 Malinowski insegnò alla London School of Economics; dal 1938 fino alla morte fu professore alla Yale University.

braccialetti di conchiglie bianche. Gli oggetti venivano barattati nel corso di visite che gli abitanti delle isole si scambiavano periodicamente. Sia i preparativi per la partenza che le trattative e gli scambi avvenivano secondo rituali precisi. Il dono era un atto dovuto, così come dovuto era quello di accettarlo, e, in un tempo successivo prestabilito, quello di restituirlo, in una proporzione almeno eguale a quella del dono ricevuto.

La testimonianza si presta a generalizzazione, anche sulla scorta della concezione sociobiologia dell'altruismo, di cui si è detto nel precedente paragrafo e, pertanto si ritiene che manifestazioni filantropiche abbiano avuto modo di verificarsi anche nelle società primitive.

Nel passaggio alla modernità la vocazione al prossimo si è presentata sotto due forme prevalenti e, cioè il mutuo soccorso e la filantropia privata. *“Entrambe queste forme d'azione affondano le proprie radici nell'epoca medioevale. Il mutuo soccorso trae le sue origini dalle aggregazioni mutualistiche sorte nell'ambito delle corporazioni di mestiere e delle confraternite che riunivano specifiche categorie di lavoratori specializzati e di artigiani allo scopo di far fronte alle situazioni di bisogno degli associati. Mentre l'azione filantropica nacque grazie soprattutto all'iniziativa delle congregazioni religiose e di esponenti laici delle comunità locali con finalità caritative e beneficenziali”*<sup>19</sup>.

Gli esiti di attività filantropiche in senso organizzato si rendono percepibili nei secoli XII e XIII e, soprattutto nelle città dove si registravano importanti fenomeni di vagabondaggio. Sulla scorta del principio della prossimità territoriale poveri e vagabondi dovevano essere localizzati e censiti. Qualche secolo dopo (XVI) attività caritative erano disimpegnate come un servizio sociale gestito dalle parti sulle quali ricadeva la responsabilità della gestione della città.

---

<sup>19</sup> Costanzo Ranci – Il Volontariato (2006)

La volontarietà di adesione ad iniziative filantropiche e l'importanza della domanda rese necessaria la classificazione delle richieste di aiuto secondo priorità. Evidente la sproporzione avvertita fin d'allora tra gli aiuti richiesti e le risorse a disposizione.

*“La pratica della carità è stata a lungo dettata da un mix di motivazioni religiose e sociali, connesse da un lato all'esercizio della carità come mezzo di salvezza individuale e dall'altro ad una reale attenzione verso i problemi del pauperismo e dell'indigenza (ma anche di affermazione della propria superiorità sociale e morale)”<sup>20</sup>.*

Tra il 1700 e 1800, l'esplosione della questione sociale, la proiezione verso l'età moderna indusse una revisione dell'impianto filantropico. In Europa come nel mondo nuovo furono tracciate linee guida per la gestione delle attività volontaristiche in modo organizzato.

In Gran Bretagna una legge del 1793 definì lo statuto giuridico delle *friendly societies* delineandone due principali caratteristiche, consistenti in:

- natura amichevole del rapporto tra i soci;
- volontarietà dei contributi versati alle casse mutue.

In Italia, sotto la spinta delle idee socialiste e cattolico-sociali, e nonostante le avversità della maggioranza politica (cattolica e conservatrice) le società di mutuo soccorso allargarono in molti casi la loro base associativa, superando l'impostazione corporativa.

In mezzo secolo si passò da poco più di 400 (1862) a 6.500 (1904), e la loro attività inizialmente solo di tipo assicurativo, si estese ad attività finanziarie (casse di risparmio) ricreative (nascita di dopolavoro) e sindacali. La battuta d'arresto fu avvertita con l'introduzione delle assicurazioni obbligatorie contro malattia ed invalidità.

---

<sup>20</sup> ibidem

A fine 1800 anche le attività filantropiche, come il mutuo soccorso, presentarono forti cambiamenti, a seguito dell'esplosione della povertà e dell'emarginazione provocata dalla rivoluzione industriale. Videro la nascita le Opere Pie e le organizzazioni di volontariato come la Società San Vincenzo, su iniziativa di ordini religiosi per soccorrere il latitante intervento pubblico, caratterizzate da un fondamento etico: *“l'azione volontaria rispondeva più ad un dovere morale di chi presta soccorso che ad un diritto all'assistenza da parte di chi versa in condizioni di povertà”*<sup>21</sup> e, da scopi benefici consistenti nella redistribuzione del superfluo, attraverso l'istruzione e l'assistenza.

Il ventesimo secolo si apre con la presa di posizione da parte delle istituzioni della questione sociale con conseguente intervento della pubblica amministrazione in campo sociale. Nasce il moderno sistema previdenziale, con conseguenze irrimediabili per le società di mutuo soccorso, che si estinguono ovvero si riciclano in organismi a tutela dei diritti del lavoratore. In alcuni paesi d'Europa gli organismi caritativi ovvero di volontariato collegati al culto cattolico o protestante concorrono con lo Stato nella lotta alla povertà ed all'emarginazione (Germania, Olanda), in altri vengono sospinti nell'angolo, completamente soppiantati dalle pubbliche istituzioni (Francia e UK), in Italia mantengono immutato il loro raggio d'intervento, potendo contare anche sul sostegno finanziario pubblico.

Viene meno la funzione della filantropia di porre in relazione la popolazione agiata e quella bisognosa, sostituita da azione redistributiva su base obbligatoria disposta dallo Stato e legittimata dal principio di uguaglianza dei cittadini. Ma benché, fortemente limitata dall'imponente azione del *Welfare State*, il movimento dei

---

<sup>21</sup> ibidem



volontari e dei filantropi non si è estinto. Lo stesso Lord William Beveridge<sup>22</sup>, ministro del Lavoro del governo Attlee (1945-1951), ritenuto il padre del *Welfare State*, sosteneva: “*Lo Stato sociale deve incoraggiare gli sforzi individuali per conseguire un livello di vita superiore ai livelli minimi garantiti dalla previdenza sociale*” e che la previdenza sociale avrebbe dovuto garantire “livelli minimi” di pensione, soddisfacenti per i lavoratori più deboli, cioè per quelli che non erano in grado di accumulare risparmio integrativo; mentre per i lavoratori più forti, il conseguimento di un livello di vita più elevato andava realizzato con il proprio impegno; tuttavia con riferimento all’intervento pubblico ed all’azione volontaria aveva precisato che alla prima compete la sicurezza e la protezione dell’intera cittadinanza, alla seconda l’erogazione di servizi addizionali e la sperimentazione di interventi innovativi, nonché la funzione di alimentare la responsabilità sociale dei cittadini verso la pubblica autorità. Ed infatti, in *The Gift Relationship from Human Blood to Social Policy*, Richard Titmuss<sup>23</sup> ha provato come il sistema delle donazioni di sangue (privatistico e commerciale in America; regolato dallo stato, ma su basi volontaristiche e altruistiche nel Regno Unito) **divida** gli uomini negli Stati Uniti e invece li **unisca** in Gran Bretagna.

Infatti, la raccolta volontaria garantisce, da un lato un risparmio di pubblico denaro e dall’altra, una qualità migliore del sangue, con bassi casi di epatite ovvero di altra

---

<sup>22</sup> BEVERIDGE, WILLIAM HENRY (*Rangpur 1879 - Oxford 1963*). Economista inglese. Legò il suo nome a un piano (elaborato in due rapporti, del 1942 e del 1944) che prevedeva l'assistenza sanitaria gratuita e l'estensione della previdenza sociale ai ceti meno abbienti. Ispirò la legislazione sociale del governo del laburista Attlee. Deputato liberale, fu nominato lord nel 1946.

<sup>23</sup> Richard Morris Titmuss (1907-1973). Inglese, del Bedfordshire, origini modeste, a quindici anni si ritrova capofamiglia, costretto ad abbandonare gli studi. Negli anni Trenta, tuttavia, i suoi interessi sociali, e la conoscenza da vicino dei fasti e delle miserie dell'economia capitalistica (Titmuss lavorava a quel tempo presso una grande compagnia di gestione di fondi assicurativi privati), lo spingeranno a studiare, da autodidatta, i grandi problemi sociali. Un libro in particolare, *Problems of Social Policy* (1950), gli varrà la chiamata alla London School of Economics, fortemente voluta da R.H. Tawney, autore di memorabili studi sulle origini del capitalismo e sulla "società acquisitiva". Titmuss insegnerà alla LSE fino all'anno della sua morte

Seguiranno libri come *Essays on the "Welfare State"* (1958), *Choice and the Welfare State* (1967), *Commitment to Welfare State* (1968), *Income Distribution and Social Change* (1970), e l'importantissimo *The Gift Relationship from Human Blood to Social Policy* (1970, ripubblicato nel 1997 da The New Press)

infezione. Messa così, la tesi può sembrare banale, ma Titmuss, la suffraga ricostruendo nei minimi dettagli sociologici, quella che forse è la forma di dono più autentica: il dono della vita attraverso la trasmissione del sangue.

## **2.2. Decadenza del *Welfare State* e richiesta di *Social Commitment*.**

Ebbene intorno agli anni settanta del XX secolo si assiste ad una inversione di tendenza. L'intervento pubblico vede l'arrestarsi del *trend* d'espansione e l'adozione di misure volte a razionalizzare la spesa pubblica. La nuova ondata di crisi porta le pubbliche istituzioni a blindare se non addirittura a ridurre la portata del *Welfare State*: viene inaugurata l'ancora attuale stagione dei tagli alla spesa sociale.

A colmare il vuoto delle Istituzioni interviene, un nuovo volontariato, meno politicizzato e meno bigotto, ma concreto nel recepire i bisogni sociali. Le fondamenta dalle nuove organizzazioni viene fornita dall'associazionismo cattolico, in contrapposizione con le esigenze della contestazione studentesca che sensibile all'impegno volontario, vuole una legittimazione svincolata dalla gerarchia religiosa. L'azione del nuovo volontario è finalizzata a rispondere alle nuove emergenze sociali: tossicodipendenza, emarginazione, assistenza agli anziani ed ai portatori di *handicap*, per le quali il *Welfare State* poco fa. Tuttavia va riconosciuto che la parrocchia continua ad essere una sorgente di risorse materiali, nonché di legittimazione sociale e politica, per i movimenti volontari. Come pure, parallelamente si sviluppa un impegno volontario di tipo laico, imperniato su valori dell'impegno civile e della partecipazione sociale attiva. Cambia l'ottica. Lo *statuto* di queste organizzazioni, concepite per tutelare i diritti di particolari categorie di utenti svantaggiati, iscritti all'organizzazione, si passa ad una concezione fondata sulla cittadinanza sociale, diventano, quindi, i *tutor* di tutti, nel riconoscimento di diritti ovvero nell'ottenimento di agevolazioni.

Inoltre, le nuove organizzazioni filantropiche, si distinguono per la capacità di interazione con le istituzioni e per la competenza posseduta offerta alla cittadinanza. Preferiscono ad interventi *spot* dettati da spontaneità, la predisposizione di piani d'intervento ben strutturati e specialistici, per offrire una risposta qualificata alle nuove richieste della collettività: si va dalla assistenza domiciliare, al pronto soccorso, dalla tutela dei diritti al *counselling*.

Il rinnovato raggio di intervento delle organizzazioni filantropiche, ne ha determinato la legittimazione anche dal punto di vista normativo. La legge quadro 266/1991 fornisce una definizione dei soggetti, fissa agevolazioni fiscali e regola i rapporti tra associazionismo volontario e pubbliche istituzioni.

In questo scenario, caratterizzato dalla decadenza del *Welfare State* sempre più blindato da esigenze di bilancio e l'emergenza di forme di volontariato alternative, si affaccia opportunamente l'impresa socialmente responsabile. Come si è abbondantemente trattato nella prima parte di questo lavoro si è diffuso un approccio innovativo alla gestione aziendale: l'impresa sempre più attenta alle problematiche che interessano gli *stakeholder*, si astiene o limita comportamenti generatori di esternalità negative ed interviene a sostegno del sociale, non solo con azioni filantropiche *una tantum*, bensì attuando strategici interventi a sostegno del *Welfare State* ovvero di *corporate giving*.

In accordo con la Commissione Europea, infatti, il Governo italiano è convinto che il CSR (*Corporate Social Responsibility*) è il pre-requisito di una strategia volta ad implementare uno sviluppo economico sostenibile, attento alle problematiche sociali.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, della scorsa legislatura (2001-2006), ha lavorato sull'ambizioso progetto CRS-SC (*Social Commitment*), il cui

obiettivo era di portare un importante contributo a livello europeo e proporre l'esperienza italiana all'attenzione dei *partner* europei.

Il progetto assegnava grande importanza alla diffusione del comportamento etico tra le imprese, ma la sua principale caratteristica era di estendere tale visione ad interventi proattivi, ovvero includere il *Social Commitment*<sup>24</sup> (coinvolgimento sociale), il cui scopo era "*favorire la partecipazione attiva delle imprese al sostegno del sistema di welfare nazionale e locale secondo una moderna logica di integrazione pubblico - privato*".

Intenzione del Governo era quella di coinvolgere le imprese nel finanziamento di parte delle politiche di *Welfare*. Il progetto nella sua stesura provvisoria prevedeva che fossero coinvolte tutte le parti interessate, pubbliche e private, *profit* e non *profit*:

- al **Governo** spetta il compito di identificare le aree d'intervento, gli ambiti che a livello nazionale e locale richiedono un'azione specifica, e di indirizzare i finanziamenti su progetti prioritari;
- le **imprese** possono volontariamente aderire e contribuire al finanziamento delle politiche di *Welfare* (logica della cittadinanza d'impresa);
- **associazioni e volontariato** gestiranno direttamente l'intervento nel sociale.

L'allora Ministro Maroni ebbe ad affermare l'importanza di individuare un quadro di riferimento comune per tutte le imprese che volessero dichiararsi socialmente responsabili. Solamente questi soggetti avrebbero goduto di due importanti benefici:

- vantaggio in termini di immagine;

---

<sup>24</sup> [www.qualityi.it/crs-sc.htm](http://www.qualityi.it/crs-sc.htm) - Chiarini & Associati - Bologna - Italy

- possibilità di accedere a incentivi fiscali, attraverso la defiscalizzazione delle elargizioni in campo sociale, e finanziari, attraverso la diffusione dei fondi pensione etici.

E' stato constatato che le imprese hanno nel tempo maturato la consapevolezza dell'importanza della responsabilità sociale presso l'opinione pubblica: sempre più, infatti, sono le campagne di marketing e di comunicazione focalizzate sull'impegno nel sociale.

Perciò apparso necessario:

- sia diffondere la cultura della responsabilità sociale tra le imprese,
- sia tutelare il consumatore che premia l'azienda etica da coloro che traggono vantaggi pubblicizzando impegni sociali non veritieri.

E' quindi emersa la necessità di sviluppare uno standard condiviso dagli *stakeholder* il quale, come afferma il Ministro, "non sarà una nuova certificazione e non sarà una nuova procedura burocratica".

Per quanto riguarda la rispondenza delle imprese alle prescrizioni CSR si fa espresso rinvio alla prima parte di questo elaborato, laddove è stata prevista, tra l'altro sezioni dedicate a indicatori di *performance* ed alle procedure di certificazione socio-ambientali.

Inoltre, le imprese che sensibili *Social Commitment (SC)*, saranno sottoposte ad una procedura di valutazione commisurata alla dimensione dell'impresa, in quanto essa è chiamata a cofinanziare progetti nel sociale beneficiando, quindi degli incentivi fiscali e finanziari di cui sopra.

Dovranno elaborare un *Social Statement* basato su un *set* di indicatori (modulare, flessibile, semplice, adatto alla grande ma anche alla piccola e media impresa):

l'obiettivo è dimostrare che l'impresa abbia superato il livello di *compliance* (semplice conformità alla legge) per quanto riguarda gli indicatori rilevanti in funzione delle specificità aziendali e delle priorità del Governo. Il livello SC presuppone una procedura di autovalutazione (non certificazione o verifica), ma in seguito il *Social Statement* sarà esaminato da un soggetto terzo.

Riassumendo, gli effetti del *Social Commitment* sono:

- aumentare il grado di coesione sociale;
- creare nuove partnership tra Istituzioni, Imprese e Associazioni *non profit*;
- promuovere la diffusione delle *best practice*;
- liberare risorse per obiettivi meglio perseguibili a livello pubblico;
- innescare un meccanismo emulativo lungo tutta la filiera produttiva.

Il gruppo di lavoro sulla CSR sta testando lo standard su una quindicina tra grandi, piccole e medie imprese; si stima che la fase di test si concluderà entro giugno, esplicitando i parametri che potranno essere utilizzati dalle imprese sia per dichiararsi socialmente responsabili sia per accedere alle agevolazioni fiscali.

### 3. Filosofia del dono

*Da' a chiunque ti chiede; e a chi prende del tuo, non richiederlo. Ciò che volete che gli uomini facciano a voi, anche voi fatelo a loro. Se amate coloro che vi amano che merito ne avrete? Anche i peccatori fanno lo stesso. E se fate del bene a coloro che vi fanno del bene, che merito ne avrete? Anche i peccatori fanno lo stesso. E se prestate a coloro da cui sperate di ricevere, che merito ne avrete? Anche i peccatori concedono prestiti ai peccatori per riceverne altrettanto. Amate invece i vostri nemici, fate del bene e prestate senza sperarne nulla, e il vostro premio sarà grande e sarete figli dell'Altissimo; perché egli è benevolo verso gli ingrati e i malvagi." (Vangelo di Luca 6, 30-35)*

La pratica del dono diventa oggetto di studio nell'ambito della sociologia economica e intorno agli anni trenta del secolo scorso, suscita l'interesse degli economisti che ne evidenziano la dimensione personale e comunitaria, teorizzandola come forma di scambio accanto allo scambio mercantile ed alla redistribuzione statale.

Marcel Mauss<sup>25</sup>, principale esponente del Movimento antiutilitarista nelle scienze sociali, nel famoso *Saggio sul dono* dimostra e "dona" in modo appassionato il frutto della sua ricerca, altrettanto appassionata, sulla pratica innata del dono nelle società arcaiche, sottolineando attraverso un approfondito studio sui "fatti sociali totali" delle stesse, gli imperativi fondamentali se non unici di queste società:

- obbligo di dare;

---

<sup>25</sup> Marcel Mass nacque a Epinal nel 1872. A partire dal 1900, insegnò presso la Sorbona storia delle religioni indiane e storia delle religioni dei popoli primitivi. Morì a Parigi nel febbraio del 1950. Etnologo e sociologo, antropologo e storico delle religioni, ha contribuito validamente, attraverso una 'collaborazione' fra le varie discipline, (soprattutto etnologia, antropologia, psicologia e psicopatologia) ad un'analisi approfondita e feconda delle società umane.

- obbligo di ricevere;
- obbligo di ricambiare.<sup>26</sup>

Caratteristica primordiale di quei sistemi economici e giuridici è il fatto che le controparti dello scambio non sono singoli individui ma persone morali: clan, tribù, famiglie che contrattano attraverso gruppi rappresentativi o per mezzo dei loro capi. La circolazione della ricchezza è solo uno dei momenti della ‘cerimonia’ dello scambio che ha luogo nel corso del tempo in forza di un contratto molto più generale e molto più durevole. Gli oggetti scambiati sono prima di tutto cortesie, banchetti, riti, prestazioni militari, donne, bambini, feste, ecc., e le prestazioni e controprestazioni che si susseguono in modo rituale, pur sembrando volontarie, sono la risposta ad obblighi imposti da forti leggi morali e tribali. Questo è il *sistema delle prestazioni totali* nel senso che per ogni singola prestazione è tutto il clan che contratta per tutti, per tutto ciò che possiede e per tutto ciò che fa, tramite il suo capo.

Per i capitribù lo scambio diventa antagonismo e fanno a gara a chi offre più doni, per cui ciascuno dopo aver ricevuto si sente obbligato a ricambiare e sollecita il clan a dare, a donare sempre di più. Il non ricambiare, infatti, attira maledizioni mentre la generosità incita gli spiriti e la natura ad “essere generosi verso di essi”, i meccanismi spirituali diventano in tal modo le forze che spingono ad eseguire i contratti reali.

Il dono e il contro dono governano le relazioni fra le varie tribù e famiglie generando reti sociali autovincolanti e prosperità. Presso la società arcaica infatti, "*si ritiene che lo scambio di doni produce abbondanza di ricchezze*".<sup>27</sup> Da questo stile di vita economica e sociale che acquista il sapore di rito, deriverebbe l'armonia, la pace del vivere tipico del mondo arcaico. In sintesi, fare un dono generoso agli uomini era farlo agli dei ed agli spiriti, considerati veri proprietari di tutto, e la controprestazione doveva rispecchiare la reciprocità che vivono gli dei, è proprio di questi infatti il “dare una cosa

---

<sup>26</sup> M. Mauss, *Saggio sul dono*, tratto da *Teoria generale della magia*, Einaudi, Torino 1991,

<sup>27</sup> *Ibidem*



grande in cambio di una piccola”<sup>28</sup>. Gli uomini, quindi, appaiono rappresentanti delle divinità. Si afferma così quella che Mauss chiama la teoria del sacrificio-contratto e che, in questa ottica, con l’evoluzione del diritto e delle religioni, diverrà teoria dell’elemosina: “è la vecchia morale del dono, diventata principio di giustizia; gli dei e gli spiriti consentono che le parti di ricchezza, che andavano ad essi e venivano distrutte in sacrifici inutili, servano ai poveri e ai fanciulli.” Questa visione dei fatti fa dire a Mauss :“non è forse per un caso che le due formule solenni del contratto: in latino *do ut des*, in sanscrito *dadami se, dehi me*, siano state conservate anche da testi religiosi.”<sup>29</sup>

Principio guida degli scambi “arcaici” può sintetizzarsi nella convinzione che i doni, fatti agli uomini e agli dei, hanno lo scopo di procurare la pace con gli uni e con gli altri. Di conseguenza laddove le istituzioni (tribù, clan, famiglie) vivono così, l’atmosfera familiare e reciproca impera al di sopra e all’interno di ogni rapporto come nota comune delle azioni e scambi quotidiani, distinguendosi nettamente dalle stridenti tensioni economiche e sociali che caratterizzano la modernità. Termini quali interesse, profitto, utilità personale sono concetti recenti, di origine tecnico-contabile che, a parere di Mauss, possono farsi risalire alla *Favola delle api* di Mandeville, in particolare all’affermarsi della supremazia del razionalismo economico e del mercantilismo.

Mauss afferma: "*L'homo oeconomicus non si trova dietro di noi, ma davanti a noi; come l'uomo della morale e del dovere, come l'uomo della scienza e della ragione. L'uomo è stato per lunghissimo tempo diverso, e solo da poco è diventato una macchina, anzi una macchina calcolatrice. (...) Il perseguimento brutale degli scopi dell'individuo nuoce ai fini e alla pace dell'insieme, al ritmo del suo lavoro e delle sue gioie e - di rimbalzo - all'individuo stesso.*"<sup>30</sup> Egli guardando la popolazione occidentale, afferma che ancora non tutti siamo diventati l’animale economico previsto e studiato dall’economista e che

---

<sup>28</sup> *Ibidem.*

<sup>29</sup> *Ibidem*

<sup>30</sup> *Ibidem*

la spesa “irrazionale” è ancora pratica quotidiana. Inoltre la presenza di associazioni, di gruppi e corporazioni (ad es. associazioni di imprenditori e sindacati di lavoratori) che operano per il bene dei loro componenti, è la prova che in diversi settori della vita sociale ed anche economica l’interesse generale resta o ritorna come movente dominante rispetto all’interesse del singolo.

Mauss riconosce che *“non solo la morale e la filosofia, ma perfino l’opinione pubblica e la stessa economia cominciano ad innalzarsi a un livello ‘sociale’. Si avverte, ormai, che è possibile far lavorare gli uomini, solo se essi sono certi di essere pagati lealmente tutta la vita per il lavoro che hanno lealmente eseguito per gli altri e per se stessi nello stesso tempo. Il produttore sente di nuovo - ha sempre sentito -, ma questa volta in modo più acuto, di dare in cambio qualcosa che è più di un prodotto o di un tempo di lavoro; egli sente di dare qualcosa di se stesso, il proprio tempo, la propria vita, e vuole essere ricompensato, sia pure moderatamente, per questo dono. Rifiutargli tale ricompensa equivale a incitarlo alla pigrizia e al rendimento minimo.”*<sup>31</sup>

Con toni decisi Mauss sembra auspicare un ritorno alla spontanea capacità dell'uomo incontaminato delle società arcaiche<sup>32</sup>, di donare e di donarsi all'altro per garantire la vitalità degli scambi e della vita sociale. Sarebbe un po' come dire: meglio l’operato meno perfetto dal punto di vista dell’efficienza, ma realizzato in armonia fra tutti che il più perfetto, ma in disaccordo con tutti ed individualisticamente.

Egli afferma: *“La società vuole ritrovare la sua cellula sociale. Essa ricerca, circonda l’individuo, animata a un tempo dalla coscienza dei diritti che egli ha e da sentimenti più puri, carità, servizio sociale, solidarietà. (..) Ma non basta constatare il fatto; è necessario ricavarne un atteggiamento pratico, un precetto morale.”* Di qui la necessità di un progetto, di un codice che, restaurando l’ordine naturale, possa guidare i singoli ad

---

<sup>31</sup> ibidem.

<sup>32</sup> L’analisi e il pensiero di Mauss al riguardo scaturiscono in particolare dal suo approfondito studio, nel campo dell’etnografia, delle società arcaiche che hanno popolato i bordi del Pacifico, (Polinesia, Melanesia, ecc.).

imboccare la strada giusta per la realizzazione della loro dimensione sociale. La concordia e l'armonia anche in campo prettamente economico, saranno il frutto di questa nuova socialità. La proposta concreta che egli si sente in dovere di dare la possiamo scorgere nelle sue *Conclusioni di sociologia economica e di economia politica*, dove richiama la famosa sura LXIV rivelata alla Mecca da Dio a Maometto:

16. Temete Dio con tutte le vostre forze; ascoltate, ubbidite, fate elemosina (*sadaqa*) nel vostro interesse. Colui che si guarderà dalla propria avarizia sarà felice.

17. Se farete a Dio un prestito generoso, egli vi ripagherà doppiamente e vi perdonerà perché riconoscente e pieno di longanimità.

A questo punto Mauss asserisce: *"Sostituite al nome di Allah quello della società e quello del gruppo professionale oppure sommate i tre nomi, se siete religiosi; sostituite al concetto di elemosina quello di cooperazione, di un lavoro, di una prestazione eseguita per gli altri: avrete così una idea abbastanza precisa dell'arte economica che sta per nascere laboriosamente. La vediamo già operare in certi raggruppamenti economici e in mezzo alle masse che hanno assai spesso, in misura maggiore che i loro dirigenti, il senso dei propri interessi, dell'interesse comune.*

*Studiando questi lati oscuri della vita sociale, si giungerà, forse, a illuminare un poco la strada che deve essere imboccata dalle nazioni dell'occidente, dalla loro morale e dalla loro economia."*<sup>33</sup> Si tratta dunque di diffondere ed interiorizzare la fiducia nei valori che sono alla base della pratica del dono, quali la generosità contro l'avarizia, l'operosità e la cooperazione contro pigrizia ed isolamento e, soprattutto, riconoscere il primato dei comportamenti indirizzati al bene comune.

L'impegno di Mauss per una società a misura d'uomo non può che essere attento ad un nuovo modello di socialità economica e di economia politica, capace di guidare le nazioni verso una naturale abbondanza garantita dall'estensione del sistema del dono.

---

<sup>33</sup> *Ibidem*

Contemporaneamente Mauss richiama ciascuno al proprio senso di responsabilità, a compiere bene il proprio dovere di cittadino, di studente, di insegnante, di operaio, di politico, ecc.; afferma infatti che è necessario che l'individuo lavori, che difenda i propri interessi, personalmente e in gruppo, che *"l'eccesso di generosità e il comunismo sarebbero per lui e per la società non meno nocivi dell'egoismo dei nostri contemporanei e dell'individualismo delle nostre leggi. (...) La nuova morale consisterà - per Mauss - certamente in un'equa combinazione di realismo e di idealismo"*<sup>34</sup>.

Uno dei meriti dell'opera scientifica dell'etnologo francese è stato sicuramente quello di guardare al gruppo, al *clan*, all'insieme ed al suo comportamento, nella loro interezza, scorgendo così i principi ed i fini di "esseri totali" non di esseri suddivisi in facoltà. Questo metodo improntato alla persona nel suo complesso ed alla sua dimensione sociale hanno prodotto confronti e sintesi efficaci.

Quando le tribù hanno deposto le lance ed hanno cessato di contrapporsi, sono iniziati gli scambi, di persone e di cose fra i diversi clan che hanno scoperto così la bontà del "darsi senza sacrificarsi l'uno all'altro". Analogamente le nazioni, gli individui, potranno arricchirsi per varie strade ma saranno felici solo abbandonando l'interesse personale e sedendosi al tavolo della ricchezza comune pieni solo di "rispetto e di generosità reciproca".

Se Marcel Mauss ha compiuto la sua ricerca presso le società arcaiche ammirandone la prosperità del dono come "reciprocità", tanto da prospettare un ritorno ad esse, Karl Polanyi (1886-1964) ha sottolineato il peso rilevante del dono come "redistribuzione", rispetto al dono come reciprocità, nelle società contemporanee. Polanyi, infatti, nella sua posizione di critico delle società di mercato, circa vent'anni dopo il *Saggio sul dono*, ha esaltato nell'intervento dello Stato e nel riassoggettamento dell'economia alla politica, la soluzione della crisi degli anni trenta.

---

<sup>34</sup> *Ibidem*

Alla base del pensiero economico di Polanyi vi è la convinzione che il motivo del guadagno non è “naturale” per l’uomo, “*il selvaggio individualista che raccoglie cibo e caccia in proprio o per la sua famiglia, non è mai esistito*”<sup>35</sup>, è piuttosto vero che “*i due principi primari che sembrano governare il comportamento economico risultano essere la reciprocità e l’accumulazione con redistribuzione.*”<sup>36</sup>

Altro concetto importante, introdotto da Polanyi è la definizione dell’economia umana come *processo istituzionalizzato*<sup>37</sup>.

*Processo* inteso come insieme di movimenti che possono essere fisici (ad es. la produzione, il trasporto, per i quali è essenziale il movimento degli oggetti nello spazio), di appropriazione (che possono derivare da transazioni, che avvengono tra persone private, o da disposizioni, che si attribuiscono ad organismi pubblici), oppure sia fisici che di appropriazione.

*Istituzionalizzato*, in quanto vi sono istituzioni di natura economica e non economica che consentono all’economia di inserirsi nella società, e di assumere le caratteristiche tipiche delle diverse epoche e delle diverse località.

A partire da questi principi antropologici ed economici, egli formula la cosiddetta *teoria della pluralità delle forme di scambio*: reciprocità, redistribuzione, mercato; basate rispettivamente sulla simmetria (ad esempio il dualismo), sulla “centricità” (con la presenza di un intermediario centrale più o meno autoritario) e sull’autarchia (tipica degli scambi autoregolati). Più precisamente egli parla di forme di integrazione, rafforzando in tal modo l’idea che l’economia non si identifica con la forma che essa assume in un sistema di mercato<sup>38</sup>, ma che il mercato, lo scambio in senso stretto, è solo

---

<sup>35</sup> K.Polanyi, *Economie primitive, arcaiche e moderne*, Einaudi Paperbacks 112, Torino,

<sup>36</sup> *Ibidem*.

<sup>37</sup> K.Polanyi enuncia e chiarisce tale definizione ne *La grande trasformazione*, libro scritto fra il 1940 e il 1943, quando era borsista al Bennington.

<sup>38</sup> Possiamo dire che la ricerca di Polanyi è protesa a dissolvere l’dea che il mercato sarebbe la formula universale e immutabile di organizzazione economica e l’elemento che determina la struttura e la cultura di ogni società. Secondo questa concezione lo scambio è il rapporto e il mercato la istituzione economica per eccellenza.

uno dei “modi di integrazione” dell’attività economica al fianco della reciprocità e della redistribuzione. Polanyi, sottolinea che queste diverse forme di scambio o di integrazione non si trovano in stadi diversi, lungo una evoluzione temporale, bensì possono coesistere efficacemente. Inoltre, ad un dato momento, in taluni contesti, può essere preminente lo scambio basato sulla redistribuzione, basta considerare l’Unione Sovietica di qualche anno fa, in altri può essere preminente il principio di reciprocità, come in certe comunità della Melanesia, e la stessa forma dominante può ricomparire dopo un periodo di eclisse temporanea.

Una realtà certa, secondo Polanyi, è il fatto che la società contemporanea sembra privilegiare il dono come redistribuzione, assegnando un posto residuale al dono come reciprocità. La pratica della reciprocità infatti è comune essenzialmente a circostanze limitate, come ad esempio “lo scambio dei regali natalizi”<sup>39</sup>.

Per comprendere la vera e propria redistribuzione è necessario guardare, secondo l’autore, a quella riscontrata presso le economie primitive, laddove i membri di una tribù di cacciatori di solito consegnano la preda al capo perché la redistribuisca, così la donna che ritorna dalla sua ricerca di radici, frutti o foglie, porta al membro preminente del gruppo, che fa da intermediario, la maggior parte del suo bottino per il beneficio della comunità. Ma questo principio è riscontrabile, oltre che nelle economie naturali, anche all’interno delle diverse forme di regime politico prevalente nelle diverse epoche, da quello della tribù a quello della città-stato, dal regime dispotico a quello feudale. Qui, seppure con caratteristiche culturali diverse e a seconda del rapporto più o meno democratico che vige fra governanti e governati, la “produzione e la distribuzione dei beni è organizzata soprattutto attraverso la raccolta, l’immagazzinamento e la

---

<sup>39</sup> K. Polanyi, *Sulla trattazione comparata delle istituzioni economiche dell’antichità, con esempi tratti da Atene, Micene e Alalakh*, in “Economie primitive, arcaiche e moderne”, Einaudi, Torino 1980,

redistribuzione, la struttura si focalizza nel capo, nel tempio, nel despota o nel signore feudale.”<sup>40</sup>

Col tempo le varie espressioni del dono, del dare a vantaggio della tribù, del gruppo, della comunità, si sono andate trasformando nelle attuali “imposte”. Per cui l’autorità, che rappresenta la comunità dei cittadini ed è preposta al suo servizio, raccolto il gettito fiscale dei membri-cittadini, provvede ai servizi comuni degli stessi, riesamina annualmente le condizioni economiche, formula i piani per il futuro, assiste i più svantaggiati. E’ stata questa pratica economica, secondo Polanyi, che ha risollevato le economie nazionali dalla crisi degli anni trenta.

Egli ci fa riscoprire la vera natura del prelievo fiscale, il suo essere una espressione della pratica del dono e la sua funzione di “contribuzione” alla redistribuzione per il beneficio della comunità.

Ritornando a Marcel Mauss e alla sua teoria del dono, al di là delle differenze fra questo e Polanyi, comune ad entrambi era la posizione antiutilitarista ed antieconomicista, che sul piano concreto si traduceva nella valorizzazione del dono come forma di scambio e nell’esclusione dell’idea del mercato come la forma di integrazione per eccellenza.

Ciò che più conta allora per essere felici è avere a cuore la felicità degli altri: il dono inteso come reciprocità diventa quindi lo strumento che porta ad aprirsi agli altri senza incorrere nel rischio di creare dipendenza in chi riceve. Qualora ciò dovesse accadere, infatti, verrebbe negata l’identità e la libertà altrui, innescando all’interno della relazione perfino sentimenti di odio e vendetta.

Oggi, non è più possibile *progettare lo sviluppo*, sostiene G. De Rita<sup>41</sup>, ma è necessario *"aprirsi all'altro, che è esattamente l'opposto del progettare.(...) La vera etica non*

---

<sup>40</sup> K.Polanyi, *Economie primitive, arcaiche e moderne*, Einaudi Paperbacks 112, Torino,

<sup>41</sup> G.De Rita nato a Roma 27 luglio 1932 è stato funzionario della Svimez (Associazione per lo sviluppo del Mezzogiorno), di cui è stato responsabile della sezione sociologica dal 1958 al 1963.Nel 1964 è stato tra i fondatori del Censis (Centro studi investimenti sociali), di cui è stato consigliere delegato per dieci

*consiste nel progettare il nuovo, il meglio, il bello per tutti, ma uscire dalla propria soggettività per incontrare l'altro".<sup>42</sup>*

Lo studioso Serge Latouche<sup>43</sup> indica l'Africa quale esempio di come, nonostante i flagelli che la affliggono, la società civile sia fondamentale nel processo di sviluppo. Egli riconosce quanto gli africani stanno facendo per sopravvivere in una situazione così gravemente compromessa. *"Il segreto? Una rete di solidarietà fittissima che ingloba centinaia di abitanti delle periferie metropolitane, o dei villaggi rurali".<sup>44</sup>*

*"La sopravvivenza di milioni di africani si fonda proprio sul legame sociale che è più importante di qualsiasi bene materiale, è la vera ricchezza"<sup>45</sup>*, la base su cui organizzare la propria vita. La logica del dono che struttura i rapporti di prossimità condiziona, dunque, anche le attività economiche. E' proprio nelle difficoltà delle esperienze di vita che la società, cosiddetta "informale" da Latouche, ha trovato la spinta ad uscire dall'isolamento e a riscoprire il valore del dono.

Questo aspetto della società africana, secondo lo studioso francese, insegna qualcosa anche a noi occidentali: *"Da noi l'economia si è emancipata dal sociale, si è automatizzata, è diventata un obiettivo in sé che assorbe tutto. La soluzione è proprio reinserire l'economia nel sociale, e riscoprire, anzi rilegittimare, la logica del dono, ovvero l'obbligo di donare, ricevere, restituire, sempre forte nella nostra società, ma al momento completamente delegittimata. La prova? Se non esistessero questi rapporti*

---

anni e poi segretario generale dal 1974 ad oggi. E' stato presidente del CNEL maggio 1989 al maggio del 2000.

<sup>42</sup> G.DE RITA, *Introduzione: l'etica del possibile*, in "Etica degli Affari e delle Professioni", 1994

<sup>43</sup> S.Latouche è studioso francese, laureato in diritto e "pluridottore" in Scienze economiche e in filosofia. Attualmente è docente all'Istituto di Studi sullo sviluppo economico e sociale presso l'Università di Parigi, specialista del Terzo Mondo e autore di numerosi saggi.

<sup>44</sup> S.LATOUCHE, intervista di Giovanna De Stefani, *Il dono contro il mercato*, in "Avvenire", 20 settembre 1997

<sup>45</sup> S.LATOUCHE, intervista di Anna Pozzi, *I naufraghi dello sviluppo*, in "Avvenire", 10 gennaio 1999



*extra-mercato, non ci sarebbe nemmeno un mercato, non ci sarebbe nemmeno una società".<sup>46</sup>*

L'alternativa, secondo lo studioso, non è un altro modo di pensare l'economia, ma *"piuttosto il reinserimento di essa nel tessuto delle relazioni umane".<sup>47</sup>*

### **3.1. Il dono: oggi.**

Oggi continua a tenere la linea di Mauss condivisa da studiosi come G.Berthoud, J.T.Godbout, che hanno fondato agli inizi degli anni '80 XX secolo in Francia un movimento al quale hanno attribuito il suo cognome come acronimo di **"Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales"**..

Infatti nella pubblicazione nel 1993 del primo numero della nuova serie semestrale della *"Revue du Mauss"*, *Ce que donner veut dire*, preceduta nel 1992 da quella del libro di J. Goudbout e A. Caille' *L'Espirit du don*, veniva evidenziato che l'universalità del dono, meticolosamente rappresentate da Marcel Mauss per le società arcaiche, poteva valere anche per la società contemporanea.

Il dono, nella società contemporanea se da un lato non ricopre un ruolo di unico attore dall'altro non può essere relegato a fenomeno residuale. Al di là o al di qua del mercato (che funziona in base al contratto) e dell'economia pubblica (che funziona in base alla redistribuzione), il dono si trova al cuore di una terza rete di circolazione dei beni e servizi, quasi mai percepita in se stessa ma altrettanto essenziale quanto le prime due: la rete della socialità. In questa terza rete i beni sono messi al servizio della creazione e del consolidamento del legame sociale, e ciò che importa in primo luogo non è tanto il valore d'uso o il valore di scambio quanto quel che si potrebbe chiamare il *valore di legame*<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> Ibidem.

<sup>47</sup> Ibidem

<sup>48</sup> A. Caillé *Il terzo paradigma. Antropologia filosofica del dono*. Bollati e Boringhieri, Torino 1998.

Il Mauss individua tre paradigmi ovvero tre modi largamente condivisi di leggere la realtà sociale.

Il *primo paradigma* ovvero paradigma utilitaristico, prevede che gli individui sono gli unici soggetti della società e l'azione individuale risponde a calcoli razionali ed interessati dei singoli individui. Il profilo delineato, si attaglia quello dell'*homo oeconomicus* attualmente prevalente nel campo delle scienze umane e sociali.

Una tale visione contrasta fortemente con l'esistenza stessa del dono, in quanto questo non è possibile che sia totalmente gratuito, risponde sempre ad un'aspettativa di "ritorno", e non è spontaneo o libero in quanto è spinto da calcoli razionali su ciò che si ottiene in cambio.

Il *secondo paradigma* è quello olistico denominato anche culturalismo, funzionalismo, istituzionalismo. Al contrario del precedente, esso cerca di spiegare tutte le azioni, individuali e collettive, analizzandole come altrettante manifestazioni dell'influenza esercitata dalla totalità sociale sugli individui. Secondo questo paradigma i fenomeni sociali non sono l'intreccio dei calcoli razionali dei singoli individui, ma sono comandati da una totalità sociale che preesiste agli stessi ed è infinitamente più importante di loro.

Questa visione rende ammissibile il dono, ma solo in presenza di una regola di reciprocità che gli preesiste e che la società deve far rispettare. Insiste quindi sul carattere obbligatorio del dono.

Per i maussiani è dunque chiaro che non ci troviamo in un universo in cui tutto è regolato dalla consuetudine ed in cui tutti sono obbligati ad agire in un determinato modo, ma non viviamo neanche in un universo in cui ogni azione è regolata dal calcolo egoistico degli individui, separati e reciprocamente indifferenti.

Infine, il *terzo paradigma* quello del dono o della socialità che non intende negare gli altri due punti di vista ma li ingloba. Esso non vede il legame sociale provenire solo dal

basso, a partire da individui separati, ne' solo dall'alto, da una totalità sociale sovrastante, ma da interrelazionali orizzontali.

Il paradigma del dono si esplica nelle tre articolazioni di *donare, ricevere, ricambiare*. Volendolo rappresentare graficamente, il sistema di dono apparirebbe come una catena, o, come sostiene Godbout, una *spirale*, una sequenza non chiusa, che può però essere interrotta in qualunque momento, uscendo dal sistema e sottraendosi al rapporto.

Al dono non è estranea una certa dose di interesse, di qualsiasi tipo sia, anche non necessariamente economico o strumentale, che è quello più facilmente sacrificato. La restituzione esiste, il gesto del dono è gratificante di per sé, riceve una ricompensa immediata dal piacere stesso del dono. Ma la restituzione materiale è differita nel tempo e non risponde alla legge dell'equivalenza mercantile.

Il dono è infatti, per sua natura, intrinsecamente plurale, un sistema misto in cui le dimensioni dell'obbligo e della spontaneità, dell'interesse e della gratuità, della libertà e della costrizione, lungi dall'essere incompatibili, formano un intreccio inestricabile.

*“Il dono può essere considerato il fenomeno sociale totale in quanto racchiude in sé tutte le istituzioni della società (religiose, giuridiche, morali, familiari, politiche, ecc.) e in esso si esprimono le diverse forme di scambio che regolano la società (contratto, diritto, reciprocità), il carattere volontario e l'obbligo, l'interesse individuale e collettivo”*<sup>49</sup>.

E, quindi una possibile definizione sociologica di dono potrebbe essere “OGNI PRESTAZIONE DI BENI O SERVIZI EFFETTUATA, SENZA GARANZIA DI RESTITUZIONE, AL FINE DI CREARE, ALIMENTARE E RICREARE IL LEGAME SOCIALE TRA LE PERSONE”.

In questa direzione è orientato André Gorz<sup>50</sup> che, per uscire dall'attuale crisi economico – sociale evidenzia che *“la via di uscita dall'attuale crisi di società deve essere*

---

<sup>49</sup> J.T. Goudbout *Lo spirito del dono* Bollati e Boringhieri Torino 1993

<sup>50</sup> André Gorz, filosofo cresciuto alla scuola di Sartre, è da quasi cinquant'anni autore di un'opera importante in cui la ricerca sociologica si intreccia con la riflessione morale

*ricercata al tempo stesso in meno mercato, meno Stato e più scambi non retti né dal denaro né dall'amministrazione, ma fondati su reti di aiuto reciproco, di cooperazione volontaria, di solidarietà autorganizzata: il rafforzamento della società civile, se si vuole.*"<sup>51</sup>

Lo scambio reciproco per la scuola francese del dono è la fonte dell'integrazione sociale, del ritorno del legame sociale alla ribalta della vita pubblica, del rafforzamento della società civile. Esso è spontaneo e naturale, occorre in un certo senso proteggerlo e coordinare il suo autorganizzarsi per favorirne lo sviluppo che poi è quello dell'economia e della società nel suo complesso.

Il supporto alla teoria del dono ha rappresentato una forma di nostalgia per il passato o un insieme di principi romantici adatti esclusivamente alle società arcaiche. Questo arcaico d'altronde non è veramente tale, poiché Mauss vede nella *'morale del dono-scambio'* l'espressione del *'principio stesso della vita sociale normale'*. E' dunque su questo 'fondamento', su questa *'morale eterna'* che dovrebbe costruirsi ogni società<sup>52</sup>.

Negare l'esistenza dello scambio simbolico ed in particolare la sua faccia economica, cioè il dono rituale, nelle società moderne e postmoderne, significherebbe negare tutto il campo di circolazione di doni reciproci fra i *partner* di una coppia, fra tutti i membri della famiglia allargata, fra amici intimi, compagni, colleghi di lavoro; nonché lo scambio di cortesie, festini, riti, fiere, che pure incidono notevolmente sui bilanci economici.

In tutti questi casi il dono ricevuto implica un dono ricambiato secondo il principio base che comanda il dono rituale e che Mauss decompone in tre obblighi fondamentali: obbligo di dare, obbligo di ricevere, obbligo di ricambiare.

Questo è il cerimoniale del dono che si ripete senza soluzione di continuità, alimentato da un "principio sacrificale", da una perdita continua procurata dall'atto di donare, è

---

<sup>51</sup> M.Mauss, *Saggio sul dono*, Einaudi, Torino 1991

<sup>52</sup> *Ibidem*

però un sacrificio sorretto "dal solo attaccamento al rito dello scambio reversibile"<sup>53</sup> che in ogni tempo genera nuove cellule sociali e struttura la società civile.

### 3.2. il dono unilaterale.

Quando Martino<sup>54</sup> era ancora un soldato, ebbe la visione che diverrà l'episodio più narrato della sua vita. Si trovava alle porte della città di *Amiens* (cittadina francese della Picardia) con i suoi soldati quando incontrò un mendicante seminudo. D'impulso tagliò in due il suo mantello militare e lo condivise con il mendicante. Quella notte sognò che Gesù si recava da lui e gli restituiva la metà di mantello che aveva condiviso. Udì Gesù dire ai suoi angeli: "Ecco qui Martino, il soldato romano che non è battezzato, egli mi ha vestito."<sup>55</sup> Quando Martino si risvegliò il suo mantello era integro.

**Figura 10:** Affresco di Simone Martini raffigurante San Martino di Tours.



**Fonte:** Wikipedia.

<sup>53</sup> AA.VV., *Il dono perduto e ritrovato*, Manifestolibri, Roma 1994

<sup>54</sup> San Martino di Tours - [www.Wikipedia.it](http://www.Wikipedia.it)

<sup>55</sup> Severo Sulpicio, *Vita di Martino*, a cura di Fabio Ruggiero, EDB, Bologna

L'episodio della vita di San Martino, riportato da Severo Sulpicio ed immortalato nell'affresco di Simone Martini, incarna perfettamente un caso di un dono unilaterale, apprezzato e ricambiato dal Signore.

Sottende iniziative non suscettibili di reciprocità. Un esempio, può essere quello prestazioni di assistenza domiciliare gratuita resa da volontari ad anziani.

Un primo aspetto di tale tipo di dono è che trattasi di una azione diretta a favorire il prossimo senza richiesta di contropartita sia diretta che indiretta. Chiaramente la gratuità non deve essere intesa esclusivamente in senso monetario. Il dono estrinsecabile in un bene offerto ovvero in un servizio reso viene corredato di tempo, dedizione, attenzione e competenza, senza richiedere nulla in cambio. A differenza, quindi delle manifestazioni di solidarietà fondate sulla reciprocità, nel caso della unilateralità è totalmente disinteressata, in quanto da un lato non produce alcun beneficio presente o futuro per il *donor* e dall'altro è rivolta esclusivamente al beneficiario. L'unica valenza sinallagmatica può essere rilevata nel provare soddisfazione nell'aiutare, sostenere il prossimo ovvero nella riconoscenza espressa da quest'ultimo per quanto ricevuto. Ma qualunque possa essere la gratitudine, questa non è suscettibile di intercambiabilità dei ruoli: sarà sempre l'anziano ad aver bisogno del volontario.

Quanto sopra a certificare che l'azione filantropica unilaterale, non nasce da un senso di obbligazione o reciprocità, ma da un atto di assoluta discrezionalità. Quale che sia la motivazione di fondo, la discrezionalità, piuttosto che la volontarietà e la spontaneità costituiscono gli ingredienti iniziali. Nessuno, infatti può essere chiamato a fornire obbligatoriamente una tale prestazione; certamente le pubbliche amministrazioni, i *mass-media* riconoscendone l'indiscusso valore sociale, le promuovono. In ogni caso il donor non stringe patti con i beneficiari né questi ultimi possono pretendere alcunché. Si può tuttavia verificare, nel caso ad esempio di associazioni di volontariato che queste

abbiano siglato accordi fiduciari con istituzioni pubbliche, quali ad esempio ospedali, carceri ovvero siglato convenzioni con enti pubblici.

Rimanendo nell'ambito dell'azione di solidarietà dei volontari, questa di norma avviene nell'ambito di una identità associativa, che distingue i fornitori del servizio da chi ne beneficia. Succede raramente che il gruppo di volontari annovera tra i suoi operatori anche i beneficiari dei loro stessi interventi.

Tuttavia non è impossibile. Guardiamo ad esempio il sistema britannico della donazione del sangue, ovvero osservando casa nostra i gruppi AVIS, piuttosto che i FRATRES, in tali ambiti è possibile la reversibilità dei ruoli. Si può essere donatore, ma, con i dovuti scongiuri, anche beneficiario. In conclusione *“il dono unilaterale mantiene la sua specificità rispetto alla solidarietà civile. E' più manifestazione di altruismo che di mutualismo. Sorge più da decisioni unilaterali che da un senso di reciproca obbligazione. ...si sviluppa nella differenziazione, nel riconoscimento dell'identità specifica, distinta da quella dei beneficiari, ma anche da quella della collettività civile. ..i volontari sono anche cittadini; ma sono più che cittadini. Compongono un gruppo specifico, che si distingue dalla società civile proprio per la carica altruistica che lo caratterizza. In queste organizzazioni di volontariato, cresce un'identità forte, fondata sull'attività di servizio, sul fatto di donare il tempo e le competenze agli altri disinteressatamente e unilateralmente”*<sup>56</sup>.

### 3.2.1. vantaggi e rischi di un dono unilaterale.

Analizzato in modo puntuale questa forma di solidarietà a senso unico non deve indurre a frettolose conclusioni circa la sua azione iniqua e al consolidamento delle distanze e differenze sociali. La finalità consiste nell'evidenziare le potenzialità ed i rischi del volontariato.

---

<sup>56</sup> Costanzo Ranci – Il Volontariato- Il Mulino 2006

Partendo dalle potenzialità, una forma di solidarietà unilaterale presenta maggiori opportunità di penetrazione in determinati contesti di disagio sociale ove poco sentito è il vincolo sociale. Infatti, al posto della vacuità della teorizzazione dei precetti dei diritti civili e sociali, le azioni solidali di questo tipo affrontano praticamente i problemi, si calano in tali realtà regalano la loro opera, portando calore umano in situazione di criticità. Si affiancano alle pratiche sociali di aiuto predisposte da società *post-welfare* che, tuttavia, non presentano adeguati piani di integrazione sociale. Se da un lato si interviene nella ricostruzione del senso di appartenenza e di integrazione di emarginati e bisognosi, dall'altra l'azione volontaria permette ai singoli attori di consolidare il sentimento di appartenenza al contesto filantropico di riferimento, perciò potenziandolo. D'altra parte, però sono riconoscibili, altresì dei rischi scaturibili dal dono unilaterale e cioè la creazione di una sorta di dipendenza del beneficiario. *“Si diviene beneficiari di un atto solidaristico di tipo volontario non in forza di un diritto, ma di una scelta discrezionale e gratuita di un gruppo di volontari. L'assenza di un diritto esigibile non tanto rischia di far cadere gli utenti del volontariato in uno stato di inferiorità morale, quanto li priva del poter contrattuale importante, che è quello di essere titolare di un diritto inalienabile”*<sup>57</sup>.

La criticità non sta tanto nella posizione fortemente debitoria accumulata dal beneficiario, nei confronti del donatore, ma in quella di agganciarsi irreversibilmente alle azioni filantropiche di quest'ultimo, tanto da far dipendere la propria sopravvivenza dalle azioni del *donor*. Da ciò discende che se da un lato le scelte unilaterali del *donor* sono importanti e fortemente motivate è pur vero che sono discrezionali e come tali assolutamente reversibili. *“Cosa accade agli utenti di un servizio domiciliare, se per*

---

<sup>57</sup> idibem



*cause di forza maggiore, i volontari devono interrompere la loro attività di assistenza?”<sup>58</sup>.*

Da qui l'esigenza di creare nelle Amministrazioni pubbliche la cultura di non disinteressarsi dei disagi sociali, affidandoli completamente ad organizzazioni filantropiche ed in quest'ultime la cultura del dono e una organizzazione che assicuri continuità nelle prestazioni rese. Infine, ai filantropi individuali il compito di valutare la giusta misura del loro intervento unilaterale che non crei dipendenza ovvero asimmetrie eccessive determinanti controindicazioni, quali l'assuefazione del bisognoso a rimanere confinato ai margini della società, contentandosi di essere destinatario dell'opera solidaristica.

### **3.3. Il Vontariato d'Impresa.**

Nasce agli inizi degli anni 80 del secolo scorso in contesti d'oltralpe e rappresenta il più efficace e diretto veicolo di comunicazione della responsabilità sociale d'impresa. La partecipazione diretta del personale dell'impresa alla vita della comunità ospite con il *placet* e il sostegno dell'impresa stessa.

L'interazione con la comunità locale può sottendere una diversa forma di volontariato, non fatto solo di aiuto intervento fisico o finanziario, ma attraverso il trasferimento da parte dell'impresa alla comunità locale della propria cultura, delle proprie competenze specifiche, del *know how*<sup>59</sup>.

L'obiettivo del volontariato d'impresa è quello di sviluppare insieme alla comunità di riferimento una progettualità che vada a vantaggio del bene comune. Progettualità che si può manifestare attraverso due diversi programmi:

- *programmi autogestiti dai dipendenti*. Sono programmi riconosciuti e sostenuti dall'azienda attraverso le banche del tempo (monte ore a disposizione del

---

<sup>58</sup> *ibidem*

<sup>59</sup> Sodalitas 2002.

dependente attività di volontariato), attraverso la donazione di prodotti specifici richiesti dagli stessi dipendenti, gratifiche per programmi meritevoli, contributi finanziari a organizzazioni no profit, in cui sono interessati i dipendenti;

- *programmi impostati dall'azienda*, ossia distacco di personale dipendente focalizzati su problemi reali della comunità locale, che si vanno ad aggiungere integrandoli a programmi di formazione interna, si pensi ad esempio al distacco di un dipendente presso una organizzazione *no profit* per prepararne il passaggio ad altra organizzazione ovvero al pensionamento.

Gli esiti sono sicuramente benefici sia per l'azienda che vede certificata la sua vocazione al sociale, con ritorni in termini di apprezzamento, fiducia e motivazione, per il personale dell'azienda che acquisisce nuove competenze, nuova cultura e per la comunità che viene stimolata ad azioni sinergiche con il mondo economico per la integrazione delle risorse e per la rigenerazione sociale.

Tra i programmi impostati dalle aziende spicca la *best practice* della Novartis che, al di là del contenuto della dichiarazione di cittadinanza d'impresa, riportata da Angela Bianchi<sup>60</sup>, che recita: “*Novartis è una azienda che agisce in modo responsabile e con pieno senso civico e come tale vuole essere riconosciuta. Facciamo tutto ciò che è possibile per operare in modo sostenibile dal punto di vista economico, sociale ed ambientale, al fine di garantire il successo a lungo termine della nostra impresa*”, e del finanziamento di talune iniziative *no-profit* a favore della collettività, comunica la propria vocazione al sociale attraverso il *Community Partnership Day* che dal 1996 la Novartis organizza nel mese di aprile, in tutto il mondo. Per tutta una giornata i dipendenti del Gruppo Novartis in tutto il mondo sono invitati a impegnarsi in attività di volontariato a favore delle realtà locali, ove siano esistenti sedi ovvero unità produttive dell'azienda. Attività di volontariato svolte in collaborazione con

---

<sup>60</sup> Angela Bianchi direttore del Dipartimento Comunicazione del Gruppo Novartis in Italia – in *Comunicare la Responsabilità Sociale* – N. Cerana – Francoangeli (2004)

organizzazioni e/o associazioni *no profit*, operanti sul territorio. Importante il *feedback* rilevato sia tra i dipendenti disponibili a fornire il loro contributo che tra la comunità locale che accoglie favorevolmente tali iniziative.

In Italia, l'iniziativa *C – Day*<sup>61</sup> è promossa in collaborazione con *VITA consulting*<sup>62</sup>, che aiuta Novartis nella scelta delle realtà coinvolte nel *C-Day* destinatarie del servizio di volontariato dei dipendenti Novartis. Nel 2005, ad esempio, le attenzioni del Novartis *Community Partnership Day* sono state rivolte tra le altre a:

*A.T.L.Ha.*, *Associazione Tempo Libero Handicappati* che promuove l'integrazione e la socializzazione nella comunità di giovani disabili, istituendo cooperative di lavoro, laboratori, comunità alloggio e proponendo interventi formativi, culturali, professionali e ricreativi. Il *Community Day* 2005 è stato dedicato in larga parte ai preparativi in vista dell'imminente inaugurazione della Cascina Bellaria, nuovo centro polifunzionale, alla cui realizzazione Novartis ha contribuito finanziariamente nel corso degli ultimi anni.

*Special Olympics - 'No Limits Onlus'*: l'associazione, per la prima volta *partner* di Novartis nel *Community Day*, è la realtà nazionale del movimento internazionale *Special Olympics* (presente in 160 paesi) promuove la valorizzazione e l'inserimento nel sociale dei disabili attraverso l'esercizio fisico e lo sport. Nel corso del *C-Day*, i collaboratori Novartis hanno prestato assistenza ai giochi organizzati, ma soprattutto hanno dedicato attenzione e incoraggiamento agli atleti disabili in gara, contribuendo a farli sentire protagonisti di un evento realmente importante.

*Villaggi SOS di Morosolo e di Saronno*: accolgono minori in difficoltà fino a quando non è possibile un loro reinserimento nella famiglia di origine o non hanno raggiunto un buon livello di autonomia. Ai ragazzi, ospitati nei Villaggi, sono garantiti tutti i momenti che caratterizzano la vita di una normale famiglia: il gioco, lo studio, lo stare

---

<sup>61</sup> [www.novartis.it](http://www.novartis.it)

<sup>62</sup> *VITA Consulting* (nuovo brand di *VITA Comunicazione Società Cooperativa Sociale*) si è sviluppata dal 1996 con l'obiettivo di creare ponti, attraverso progetti e consulenze, tra il mondo delle organizzazioni non profit e quello delle imprese for profit. [www.vita.it](http://www.vita.it)

insieme. I collaboratori Novartis hanno trascorso il *Community Day* a Morosolo e a Saronno effettuando piccoli lavori manutenzione, negli edifici e all'aperto, e soprattutto dedicando tempo ai bambini, giocando e facendo sport con loro.

*Lega del Filo d'Oro*: da oltre 40 anni educa, riabilita e assiste le persone sordocieche e pluriminorate psicosensoriali. Il *Community Day* Novartis si è svolto presso il nuovo centro di Lesmo (Mi) dell'associazione. I collaboratori Novartis hanno avuto l'opportunità di immergersi, per un giorno, nella realtà dei disabili sensoriali, imparando a conoscere la loro 'dimensione' del mondo e le loro sorprendenti capacità espressive e creative.

*“...lo sviluppo o diventa comune a tutte le parti del mondo, o subisce un processo di retrocessione anche nelle zone segnate da un costante progresso. Fenomeno, questo, particolarmente indicativo della natura dell'autentico sviluppo: o vi partecipano tutte le Nazioni del mondo, o non sarà veramente tale”.*

GIOVANNI PAOLO II, lett. enc.,  
“Sollicitudo Rei Socialis”, 1997, n.17

#### **4. Sviluppo Responsabile.**

Dopo la formazione di un adeguato scenario di riferimento mi permette è possibile procedere più agevolmente nell'effettuazione di una serie di analisi e considerazioni sulla possibile interrelazione tra il mondo economico (socialmente responsabile ed attento all'ambiente), con quello artistico piuttosto che con quello della cultura, della ricerca medico scientifica e del volontariato, in ottiche condivise di sostegno, conservazione e rilancio competitivo.

La trattazione svolta sulla responsabilità sociale d'impresa<sup>63</sup> ne ha messo in evidenza il mutamento del profilo dell'impresa, passata da attore meramente economico ad entità con rilevanza sociale sottostante ad una serie di regole e comportamenti, ma altrettanto sensibile alle criticità socio – economiche del mondo contemporaneo, con il quale si pone in modo interattivo.

Lavoro minorile, inquinamento, fenomeni di corruzione e *crack* finanziari, *deficit* dei bilanci nazionali da un lato, guerre, boom economico dei paesi orientali, delocalizzazione delle attività produttive in paesi in via di sviluppo dall'altro, hanno

---

<sup>63</sup> Vgs ante parte I - 3

suggerito la previsione e la realizzazione di linee guida e di impianti normativi sensibili alle tematiche sociali ed ambientali da sottoporre all'attenzione del mondo economico.

Ma il bollino di impresa certificata o socialmente responsabile non è di per sé motore conservazione ovvero di ripristino della condizione di competitività.

Infatti, il contesto economico dei paesi occidentali, nell'attuale momento storico da definire o post-industriale e post-moderno presenta una situazione di forte crisi dal punto di vista competitivo.

D'altra parte la concorrenza degli operatori "*free-rider*", ovvero quelle imprese che godono di beni pubblici come ad esempio un ambiente pulito senza sostenere i relativi costi, ma anzi danneggiandolo - l'industria cinese ad esempio<sup>64</sup> - , scoraggiano l'impresa responsabile insinuandole il timore di porsi, da subito, in posizione di svantaggio competitivo dovendo internalizzare costi sociali non sostenuti dai concorrenti.

Per meglio aderire ai dettami della RSI (Responsabilità Sociale delle Imprese) e per fronteggiare questa posizione di asimmetria è stata promossa la revisione del modello gestionale delle imprese socialmente responsabili orientato, alla produzione di un "valore comune" e l'adozione di strumenti di responsabilità etico-sociali.

D'altra parte come già riportato in dettaglio al precedente paragrafo 2.2. a proposito di *Social Commitment* si richiede all'impresa, non solo di avere una condotta nel rispetto dei principi etici, ma anche di avere comportamenti proattivi sulla CSR (*Corporate Social Responsibility*) e un coinvolgimento diretto nelle politiche sociali. Le aziende

---

<sup>64</sup> Agenzia internazionale dell'energia (Aie) nel rapporto World Energy Outlook 2006, ha annunciato che la Cina ha anticipato il sorpasso degli Stati Uniti. Ma la leadership mondiale che i cinesi conquisteranno già nel 2009 non sarà quella misurata dal Prodotto interno lordo, è un record funesto che nessuno vorrà celebrare: il primato nelle emissioni di gas carbonici che avvelenano l'aria del pianeta, provocano l'effetto serra e il surriscaldamento climatico. Il sorpasso cinese avverrà con 10 anni di anticipo rispetto alle previsioni precedenti. È il risultato di una formidabile crescita economica che trascina con sé l'esplosione dei consumi energetici. La tendenza si accentuerà ancora, con il contributo dell'India, nel prossimo ventennio. Entro il 2030 i consumi globali di energia saranno aumentati del 53%, l'anidride carbonica del 55% raggiungendo i 40 miliardi di tonnellate dispersi nell'atmosfera terrestre. Il 70% di questo aumento sarà dovuto a Cina e India. la Repubblica.it.

aderenti risponderanno alle esigenze informative dei diversi *stakeholder*, dimostrando la loro capacità effettiva di sviluppare nel mercato e sul territorio politiche sociali attive. Prende corpo in tale contesto, da una parte uno strumento strategico appropriato che consente all'impresa di contribuire al benessere della collettività, attuando una condotta socio-responsabile, e di perseguire, allo stesso tempo, finalità imprenditoriali: il *corporate giving*<sup>65</sup> e dall'altra si palesano i *target* di tali condotte, gli attori (mondo culturale, ricerca scientifica, condotte di utilità sociale, volontariato), interessati direttamente dall'azione degli "strumenti" ovvero attraverso strutture (fondazioni e organizzazioni *no profit*) già organiche nei loro rispettivi ambiti.

Si procede ad alzare il sipario su strumenti e attori di questo nuovo mondo.

#### **4.1. Gli Strumenti : Il *Corporate giving*.**

Fatta la sua prima apparizione negli Stati Uniti, a partire da metà del secolo scorso, si è assistito ad un'evoluzione continua del *corporate giving*, soprattutto riguardo alle modalità di intervento a sostegno di una causa sociale e alle motivazioni ispiratrici.

Oggi<sup>66</sup>, esistono numerose modalità con cui l'azienda può contribuire ad una causa sociale, e il *corporate giving* ha assunto varie forme al fine di consentire un'integrazione tra obiettivi etici ed imprenditoriali:

---

<sup>65</sup> Il termine *corporate giving* che è utilizzato spesso come sinonimo di *corporate philanthropy*, comprende tutte le forme di donazione aziendale, secondo quanto espresso da D. Burlingame, direttore esecutivo del Center on Philanthropy dell'Università dell'Indiana, nell'editoriale della rivista *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*: "This new paradigm of corporate giving recognizes multiple forms of giving by companies as vehicles for both business goals and social goals".

<sup>66</sup> Laura Michelini, Università LUMSA di Roma - CONGRESSO INTERNAZIONALE "LE TENDENZE DEL MARKETING" - Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003

#### **4.1.1. Corporate philanthropy o strategic corporate philanthropy**

E' la forma più semplice di *corporate giving*: non necessita di un accordo tra le parti e l'obiettivo principale per l'impresa è quello di dimostrare la propria responsabilità sociale ed accrescere la propria reputazione verso gli *stakeholder*.

All'inizio per *corporate philanthropy* si intendeva una donazione di pura beneficenza da parte di un'azienda, di solito, a favore di un'organizzazione *non profit*, eseguita senza alcuna finalità per l'impresa. Oggi, al contrario, la donazione effettuata da un'azienda è, nella maggior parte dei casi, parte integrante di una più ampia strategia imprenditoriale e l'obiettivo dell'azienda è quello di bilanciare "*altruistic giving with strategic donation*"<sup>67</sup>. Sono stati introdotti, allo scopo, termini quali ad esempio *strategic corporate philanthropy* o *global corporate philanthropy*<sup>68</sup>, riflettenti il supporto offerto da parte di un'azienda ad una causa sociale o ad un ente *non profit*, attraverso un puro contributo monetario diretto.

Alcune multinazionali socialmente responsabili, invece che sostenere organizzazioni *non profit* esterne, creano loro fondazioni a sostegno di cause sociali o ambientali in linea con i valori e la *mission* aziendale.

#### **4.1.2. Sponsorship o sponsorizzazioni sociali**

Sponsorizzazione sociale intesa come il supporto fornito ad un'organizzazione *non profit* in termini di risorse (finanziarie, organizzative e manageriali) per la realizzazione di iniziative di raccolta fondi o di sensibilizzazione verso tematiche sociali ( es. AVON Cosmetics sostiene la Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori, sponsorizzando l'iniziativa di raccolta fondi "AVON Running", circuito internazionale di corsa su strada per sole donne).

---

<sup>67</sup> WELD R., *The art of giving*, in "Industry Week", vol. 247, 1998.

<sup>68</sup> COLLINS M., *Global corporate philanthropy – marketing beyond the call of duty*, in "European Journal of marketing", vol. 27, n. 2, 1993.



#### ***4.1.3. Licensing o concessione del logo***

E' la concessione da parte dell'organizzazione *non profit* del proprio marchio in cambio di un corrispettivo stabilito. In questo caso, la donazione non è connessa al volume delle vendite, così come avviene in iniziative di ***Cause related marketing***. In genere, prevede un accordo tra le parti in cui si stabilisce l'importo della donazione e le conseguenti modalità di utilizzo del logo (ad es. campagne pubblicitarie).

#### ***4.1.4. Joint promotion o joint fund raising***

La *joint promotion* è una forma molto simile alla sponsorizzazione e comprende un trasferimento di risorse dall'azienda all'organizzazione *non profit*. L'operazione si incentra sull'utilizzo del prodotto come mezzo per la trasmissione del messaggio o della causa sostenuta dall'ente *non profit*.

Operazioni di questo genere sono, per esempio, l'offerta/disponibilità da parte di alcune aziende editoriali ad inserire opuscoli informativi in allegato a riviste e quotidiani.

In questo tipo di partnership, dunque, l'azienda non sostiene la causa attraverso un contributo economico diretto, ma offre la sua prestazione diretta a veicolare il messaggio per la raccolta fondi. L'azienda può scegliere se contribuire esclusivamente con la diffusione del messaggio o partecipare anche ai costi di produzione del materiale necessario (stampa pieghevoli, pubblicità ecc....).

Un'attività simile è il *joint fund raising*, mediante la quale, l'azienda garantisce il sostegno alla causa *non profit* ponendosi come intermediario tra i propri clienti e l'azienda *non profit*. Questa tipologia di attività è realizzata, principalmente, da aziende fornitrici di servizi (ad esempio, molte banche si impegnano ad esporre i pieghevoli per la raccolta fondi presso gli sportelli bancari delle proprie filiali e il progetto **“Change for Good”**, realizzato dall'UNICEF, grazie alla partnership con alcune compagnie

aeree, in cui, il personale di bordo invita i passeggeri a donare all'UNICEF le monete straniere che rimangono di ritorno da un viaggio. In questo caso le compagnie aeree si offrono come intermediari per la raccolta fondi e partecipano alla gestione operativa della campagna).

#### **4.1.5. Concorsi a premio e raccolte punti**

Iniziative di *corporate giving* possono essere realizzate anche attraverso raccolte punti, inserendo nel catalogo dei prodotti della raccolta punti anche una donazione a favore di un'organizzazione *non profit*, oppure organizzando concorsi a premio la cui partecipazione è subordinata ad una donazione (es. la campagna promossa da Esselunga a favore della ricerca sull'Osteoporosi condotta dall'Università di Firenze<sup>69</sup>, mediante la destinazione di "punti fragola" accumulati dai clienti alla ricerca).

#### **4.1.6. volontariato d'impresa**

Iniziativa di *corporate giving* di cui si è parlato diffusamente al precedente 3.3.. Le ore di lavoro rientranti nella cosiddetta BANCA DEL TEMPO sono comunque retribuite da parte dell'azienda.

#### **4.1.7. Payroll giving**

Il *payroll giving* è un programma di promozione della raccolta fondi rivolto al personale interno. In questo caso, l'azienda si fa portavoce nel raccogliere le offerte dei dipendenti

---

<sup>69</sup> Per sei mesi, dal 24 ottobre 2005 al 15 aprile 2006, tutte le famiglie toscane potranno partecipare a finanziare la ricerca condotta dalla Facoltà di Medicina e guidata da Maria Luisa Brandi, uno dei massimi esperti italiani di questa patologia. In merito l'iniziativa il vice presidente di Esselunga SpA Giovanni Maggioni ha affermato: "*Siamo consapevoli che il successo di un'impresa dipenda in larga parte dalla qualità delle relazioni e dall'integrazione con la comunità in cui opera. La ricerca e la prevenzione – ha proseguito – sono possibili e doverose e dunque siamo onorati di poter contribuire attivamente a coinvolgere le famiglie della Regione Toscana a sostegno della realizzazione di un obiettivo così importante.*" Notiziario 3/2005 Università di Firenze.

che possono scegliere o di effettuare una donazione mensile o di donare una o più ore di permesso retribuito.

#### **4.1.8. No gadget promotion**

Un'altra modalità per offrire un contributo a favore di una causa sociale è quello di sostituire i regali di Natale o i *gadget* che normalmente vengono realizzati in occasione di un evento aziendale con una donazione a favore di un'organizzazione *non profit*.

Ed infine il :

#### **4.1.9. Cause related marketing**

*“Il Cause related marketing (CRM), marketing legato alle cause sociali, è quell’attività commerciale in cui le imprese, le organizzazioni non profit o le cause di utilità sociale formano una partnership al fine di promuovere un’immagine, un prodotto, un servizio, traendone reciprocamente vantaggio”*. La definizione è fornita da Sodalitas<sup>70</sup> (ripresa da Business in the Community<sup>71</sup>) che annualmente attraverso *Sodalitas Social Award*<sup>72</sup> segnala le migliori campagne CRM.

---

<sup>70</sup> Sodalitas nasce nel 1995 grazie all’iniziativa di Assolombarda, di un gruppo di imprese, e di alcuni manager, per creare un ponte tra mondo d'impresa e nonprofit. Due gli assi lungo i quali l'Associazione opera per realizzare la propria mission: il trasferimento di cultura manageriale alle organizzazioni senza scopo di lucro, da un lato; la promozione della responsabilità sociale d'impresa dall'altro. Oggi l'Associazione, grazie a un originale mix di volontariato d'impresa e di volontariato individuale, conta sull'apporto di 63 imprese socie e di oltre 80 manager volontari. Dal 1995, anno della costituzione, a oggi Sodalitas ha realizzato più di 1000 interventi di consulenza manageriale pro bono, a beneficio di oltre 500 fra organizzazioni nonprofit e imprese. Nel 1999 l'Associazione ha esteso la propria attività al mondo della scuola e dell'università, sviluppando percorsi di orientamento al lavoro e al mondo dell'impresa per studenti diplomandi e laureandi.

<sup>71</sup> Giunta al suo 25° anniversario Business In The Community è un insieme di imprese del Regno Unito impegnate a migliorare continuamente il loro positivo impatto sulla società. La sua missione è aiutare il mondo dell'impresa ad aumentare la qualità del suo contributo alla crescita sociale ed economica, facendo della Responsabilità Sociale d'Impresa una parte essenziale della business excellence. Nata in Gran Bretagna nel 1982, la presidenza è affidata al principe di Galles che ha partecipato sotto la sua presidenza alla realizzazione di 350 progetti dell'organizzazione.

<sup>72</sup> Premio nazionale, indetto da SODALITAS, che valorizza e mette in luce le migliori esperienze delle imprese italiane in materia di Corporate Social Responsibility. L'iscrizione delle imprese aspiranti al premio è gratuita. Le categorie in concorso sono 7 e riguardano:

- Programma di responsabilità sociale rivolto alla valorizzazione del capitale umano;
- Processi interni di governance e di gestione della responsabilità sociale;
- Programma di partnership nella comunità;

Peraltro, la prima definizione del termine *cause related marketing* è stata proposta dagli studiosi Varadarajan e Menon nel 1988<sup>73</sup>: *"the process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specified amount to a designated cause when customers engage in revenue providing exchanges that satisfy organizational and individual objectives"* fino a quel momento utilizzato sia per indicare l'attività di *sales promotion* legata ad una causa sociale, sia come sinonimo di attività di sponsorizzazione per una causa sociale.

Il *cause related marketing*, nella sua originaria definizione poteva essere definito:

- 1) uno strumento che ha come principale obiettivo la promozione delle vendite,
- 2) prevede l'utilizzo di tecniche di *marketing* per sostenere una causa sociale,
- 3) prevede che la donazione sia subordinata alla transazione e richiede la partecipazione del consumatore.

Un'ulteriore definizione ci viene proposta da Goodwill (1999)<sup>74</sup>, il quale afferma che *"il cause marketing necessita di un accordo tra un'organizzazione profit ed una non profit. Tale accordo è basato sulla massimizzazione dei benefici per entrambe le parti. Gli obiettivi che l'azienda intende perseguire sono: 1) associare il proprio prodotto ad una buona causa per migliorare la sua immagine verso un particolare segmento di mercato, 2) promuovere l'immagine dell'impresa come entità impegnata nel sociale e quindi responsabile verso un più ampio segmento di mercato, 3) ottenere un incremento del profitto grazie all'aumento della propria quota di mercato nel segmento target"*.

- 
- Campagna di marketing sociale;
  - Iniziativa di responsabilità sociale realizzate da PMI;
  - Innovazione di prodotto o servizio socialmente, ambientalmente e finanziariamente responsabile;
  - Iniziativa realizzata da ente locale, istituzione pubblica e/o scolastica.

In occasione dell'edizione 2007, la quinta dalla nascita di SODALITAS, quest'ultima ha istituito un Premio Speciale destinato alle imprese che hanno dimostrato continuità e coerenza nel loro impegno di responsabilità sociale, candidandosi più volte al Premio Sodalitas Social Award.

<sup>73</sup> VARADARAJAN P.R., MENON A., «Cause related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy», in *Journal of Marketing*, Luglio 1988

<sup>74</sup> La definizione riportata da Goodwill nel suo articolo *Cause marketing pros and cons* (1999) è ripresa da Jonathan Polansky del Public Media Center di San Francisco

Nel contesto europeo Sue Adkins<sup>75</sup> definisce il CRM come un'attività aziendale volta ad utilizzare tecniche strategie e risorse economiche del marketing per supportare una causa sociale e allo stesso tempo promuovere obiettivi di business. L'associazione del programma CRM esclusivamente ad un incentivo alla vendita, appare limitativo per l'autrice, riducendo ad un'attività troppo commerciale. Tuttavia, l'attività di sponsorizzazioni, *direct mail*, pubblicità sono tutti aspetti che fanno parte del *cause related marketing*. L'unico elemento distintivo del CRM continua S. Adkins è la connessione tra i fini di *business* ed una causa sociale. Il tal senso, il termine ha assunto un significato più ampio fino ad abbracciare tutte le attività di *corporate giving*, che coinvolgono il *marketing* dell'azienda.

Gli elementi distintivi del CRM si possono così sintetizzare:

- 1) la donazione è subordinata all'acquisto di un prodotto o servizio da parte del consumatore,
- 2) vi è un accordo formale tra l'azienda e l'organizzazione *non profit*,
- 3) è uno strumento volto a raggiungere sia obiettivi nel breve periodo (es. incrementare le vendite) sia nel medio-lungo termine (es. incrementare la *brand equity*).

Con riferimento alla comparsa del CRM, [www.portsunlight.org.uk](http://www.portsunlight.org.uk) segnala quella che potrebbe costituire la prima azione di *marketing* a supporto di una causa sociale. Già nel 1887 Lord William Hesketh Lever attraverso un *coupon* inserito nella confezione del sapone Sunlight, diede la possibilità ai consumatori di indicare la propria preferenza riguardo l'istituto di beneficenza a cui l'azienda avrebbe poi destinato un *quid*.

In ogni caso la nascita del *cause related marketing* (CRM), viene fatta risalire al progetto di supporto approntato nel 1983 dalla *business unit* "Travel-Related Services" di American Express, in per restauro della Statua della Libertà. L'American Express promise di donare un *penny* per ogni transazione effettuata attraverso le carte di credito

---

<sup>75</sup> Adkins, S., Cause Related Marketing: who cares wins, Butterworth Heinemann, London .(1999)

e un dollaro per ogni nuova carta registrata nei primi tre mesi del 1983. Notevole il feedback rilevato. Infatti, l' American Express registrò un incremento del 28% nell'uso delle carte di credito rispetto allo stesso periodo del 1982 e un notevole incremento delle nuove adesioni. L'American Express donò a *Ellis Island Foundation*, per il restauro della Statua della Libertà, un contributo di 1.7 milioni di dollari.

Le attività di *cause related marketing* realizzate dalle aziende, in Italia ed in Europa, presentano le caratteristiche essenziali che possono essere classificate come segue:

- a. gli obiettivi;
- b. il meccanismo della donazione;
- c. il prodotto o servizio (*brand*);
- d. la causa sociale;
- e. gli aspetti geografici (della causa e del *brand*);
- f. *timeframe*;
- g. monitoraggio e valutazione dei risultati.

#### ***a. Gli obiettivi***

In un primo periodo i programmi di *cause related marketing* furono implementati dalle imprese esclusivamente con l'obiettivo di aumentare le vendite; solo successivamente, le aziende hanno constatato che tali iniziative potevano consentire di perseguire anche obiettivi di altra natura.

Numerosi autori hanno infatti sottolineato che tra le potenzialità del *cause related marketing*, non vi è solo la sua capacità di generare ritorni elevati nel breve periodo, ma anche di contribuire positivamente sull'immagine del *brand* e dell'impresa e sulle attitudini dei consumatori.

Il grande punto di forza del *cause related marketing* è dato dal fatto che consente di caratterizzare il prodotto in modo distintivo, fornendo al consumatore una

motivazione addizionale per indurlo a modificare il proprio comportamento d'acquisto.

Fornisce idoneo esempio quanto sopra evidenziato circa i risultati ottenuti dall'American Express nella contribuzione al restauro della Statua della Libertà.

Molto simile, ma ancorata nel contesto italiano, ad esempio l'iniziativa realizzata dalla Banca Popolare di Bergamo che, per tutto il mese di dicembre 2002, per ogni acquisto effettuato dai clienti con carta di credito CartaSi, ha destinato al Cesvi<sup>76</sup> 10 centesimi di euro, per migliorare lo stato nutrizionale dei bambini e delle donne in gravidanza nelle zone suburbane della città di Hanoi, in Vietnam. L'obiettivo, tenuto conto del periodo di crisi economica e di contenimento dei consumi, era di incrementare il numero delle transazioni con carta di credito effettuate nel mese di dicembre del 5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Tale obiettivo è stato ampiamente superato e il risultato raggiunto è stato di un incremento del 16%.

Oltre ad incrementare le vendite i programmi di *cause related marketing* possono contribuire al raggiungimento di una serie di obiettivi di *branding*.

Hoeffler e Keller<sup>77</sup> hanno osservato che i programmi CRM, hanno un impatto positivo sul riconoscimento di un *brand*, con evidenti riflessi positivi, in quanto nel momento in cui questo viene associato ad una causa sociale, assume un forte carattere distintivo. La connessione di un *brand* ad una causa sociale consente di generare e migliorare la percezione del cosiddetto *user profile*, il consumatore è portato, cioè, a creare un'associazione tra la marca e la tipologia di persone che utilizzano quel *brand*.

---

<sup>76</sup> Cesvi - cooperazione e sviluppo - è un'organizzazione umanitaria indipendente, fondata il 15 Gennaio 1985 a Bergamo, dove ha la sede centrale. Cesvi opera in tutti i continenti per affrontare ogni tipo di emergenza e ricostruire la società civile dopo guerre e calamità. Ma soprattutto Cesvi interviene con progetti di lotta alla povertà: non elemosine, ma iniziative di sviluppo sostenibile, che fanno leva sulle risorse locali e sulla mobilitazione delle popolazioni beneficiarie.

<sup>77</sup> Hoeffler S. e Keller K.L. : "Building brand equity through corporate societal marketing", in Journal of Public Policy & Marketing, 2002

*“Tale caratterizzazione può essere fatta sia sulla base di criteri demografici che psicografici; un brand che supporta una causa sociale induce i consumatori a sviluppare un’immagine positiva verso coloro che utilizzano quel brand, ai quali loro possono volersi ispirare, per esempio in termini di “essere generosi e compiere buone azioni”. Di conseguenza, nel momento in cui si associa un brand ad una causa sociale, si modifica anche l’immagine che i consumatori hanno del cliente tipo e ciò comporterà effetti positivi anche sull’immagine della marca”<sup>78</sup>.*

L’associazione del marchio ad una causa sociale può, inoltre, generare nel consumatore sentimenti di *social approval* (sentimento positivo che si genera nel consumatore in seguito alla reazione degli altri di fronte al loro atto d’acquisto. È avvertito in consumatori molto sensibili al giudizio degli altri) e *self-respect* (il consumatore avverte un senso di orgoglio e realizzazione dopo l’acquisto).

Infine, “ *la relazione tra un brand ed una causa sociale consente di costruire una cosiddetta brand communities (Muniz e O’Guinn, 2001). Per brand communities si intende una comunità non geografica caratterizzata da consapevolezza condivisa, riti e tradizioni, senso di responsabilità morale. Sostenere una causa sociale diventa uno strumento per generare senso di appartenenza, condividere e connettere esperienze*”<sup>79</sup>.

#### ***b. Il meccanismo della donazione***

Tutti i programmi di *cause related marketing* si basano su un criterio che definisce le modalità per la raccolta dei fondi a favore dell’organizzazione *non profit*, concordato tra azienda e organizzazione *non profit*:

---

<sup>78</sup> Laura Michellini, Università LUMSA di Roma - CONGRESSO INTERNAZIONALE “LE TENDENZE DEL MARKETING” - Università Ca’ Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003

<sup>79</sup> ibidem



- *L'azienda dona l'intero ricavato delle vendite*: iniziativa che si svolge generalmente in un periodo o giorno specifico dell'anno ed è limitata nel tempo<sup>80</sup>.

- *L'azienda dona una percentuale sulle vendite*: rappresenta la modalità di raccolta fondi più comune. La percentuale da devolvere è, preventivamente, definita dall'azienda in accordo con l'organizzazione *non profit*, in funzione sia dal margine di guadagno per l'impresa per ogni singola unità e sia dalle modalità di utilizzo del logo (dell'organizzazione *non profit*) per la comunicazione dell'iniziativa. Talvolta, l'organizzazione *non profit*, richiede all'azienda un contributo minimo garantito, per tutelarsi da eventuale insuccesso dell'iniziativa<sup>81</sup>.

- *L'azienda aumenta il prezzo del prodotto e dona una percentuale aggiuntiva sulle vendite*. In tal caso il consumatore è a conoscenza del fatto che egli acquista il prodotto ad un prezzo contribuisce con una propria donazione<sup>82</sup>.

### ***c. Il prodotto o servizio e le scelte relative al brand***

E' stato rilevato all'esito di specifiche analisi che progetti CRM vengono effettuati, prevalentemente con prodotto di largo consumo, ovvero vincolandoli all'utilizzo ovvero alla sottoscrizione di carte di credito.

---

<sup>80</sup> il progetto Wella "Regala una giornata alla vita". Nel giorno dell'iniziativa, i clienti ricevono informazioni sull'associazione Azione Aiuto e sull'adozione a distanza, usufruiscono del servizio taglio e piega, e versano il corrispettivo nell'apposita urna per la raccolta fondi.

<sup>81</sup> Il Gruppo IKEA ha sostenuto l'UNICEF ad aiutare i bambini feriti nei conflitti armati in Angola e Uganda. Nel periodo dal 1 giugno 2003 al 31 agosto 2004 Per ogni pupazzo IKEA PS BRUM acquistato, l'UNICEF ha ricevuto € 2. Al termine dell'iniziativa IKEA ha devoluto € 2.155.736,00 a favore dell'UNICEF.

<sup>82</sup> Nel numero 37 del 3 novembre 2003 dell'Agenzia Auser si legge : "Rcs Mediagroup supporterà con una partnership a tuttotondo la causa di Telethon, la maratona televisiva per la raccolta fondi da destinarsi alla ricerca scientifica che andrà in onda il 12 e il 13 dicembre sulle reti Rai. La casa editrice coinvolgerà anche, per la prima volta, la sua concessionaria di pubblicità. Ecco alcune delle iniziative per la raccolta fondi: le due testate leader, *Corriere della sera* e *La Gazzetta dello sport*, nei giorni della manifestazione, usciranno con due inserti di otto pagine dedicate a Telethon, mentre per una giornata il prezzo di copertina sarà di un euro, anziché di 90 centesimi. L'editore raddoppierà l'offerta del lettore con altri 10 centesimi a copia, per un totale di 20 centesimi di euro donati per ogni copia venduta. Rcs Pubblicità, invece, nelle quattro domeniche a ridosso della maratona offrirà ai propri inserzionisti la possibilità di aiutare Telethon pagando il 5% in più per ogni annuncio sul *Corriere della sera* e *La Gazzetta dello sport*, al quale corrisponderà un impegno analogo da parte della concessionaria che offrirà uno sconto del 5% sul prezzo concordato. L'immagine dei clienti che parteciperanno sarà valorizzata dalla possibilità di aggiungere "Io sto con Telethon" alla propria comunicazione".

In taluni casi l'acquisto di beni è sostituita, nella realizzazione di progettualità CRM da un'azione compiuta da parte del cliente: la donazione ad un'organizzazione *non profit* è subordinata, ad esempio, alla compilazione di un questionario per una ricerca di mercato.

Sue Adkins definisce tali azioni “*as an incentive to action*” e le riconduce in ogni caso nell'ambito del *cause related marketing*<sup>83</sup>.

Infine un'azione di CRM può essere realizzata utilizzando un solo *brand* (CRM *single brand*), utilizzando più *brand* appartenenti alla stessa azienda (CRM *multiple brands intercompany*), oppure creando una partnership con altre imprese e generando un'iniziativa che coinvolge *brand* di differenti aziende (CRM *multiple brands intracompany*).

#### ***d. La causa sociale***

Affinché un programma CRM risulti efficace è opportuno che vi sia una certa connessione tra l'azienda e la causa sociale sostenuta. Inanzitutto, la *mission* ed i valori di fondo promossi dall'azienda devono essere coerenti con la causa sociale o con i valori promossi dall'organizzazione *non profit*. Quindi, è auspicabile che il prodotto offerto sia in speculare con la causa sociale sostenuta (vedi ante il pupazzo IKEA PS BRUM per aiutare i bambini feriti nei conflitti armati in Angola e Uganda).

#### ***e. Gli aspetti geografici***

---

<sup>83</sup> sul sito [aism.it](http://aism.it) si legge: sabato 23 e domenica 24 ottobre 2004 torna “UNA MELA PER LA VITA”, l'iniziativa di solidarietà promossa dall'a.i.s.m. – associazione italiana sclerosi multipla- e dalla sua fondazione – fism – in collaborazione con unaproa.....Come nella passata edizione, insieme al sacchetto di mele, i volontari dell'associazione distribuiranno il volantino dell'a.i.s.m. con la storia di halloween e la ricetta della mela glassata per la gioia dei bambini e a tutti quanti acquisteranno il sacchetto di mele verrà consegnato un pieghevole che consentirà, grazie alla collaborazione di MAZDA MOTOR ITALIA con l'associazione, di recarsi alla più vicina concessionaria mazda per provare una delle vetture della gamma. per ogni prova effettuata verranno versati dalla mazda motor 7 euro come contributo all'aism. E non solo, chi si recherà in concessionaria sarà invitato a compilare una cartolina con la quale contribuirà a far vincere alla sezione AISM presente sul territorio una delle tre vetture messe a disposizione da MAZDA ITALIA in uso gratuito per un anno a persone con sclerosi multipla.

La dimensione geografica delle iniziative di *cause related marketing* può essere relativa:

- *al mercato di riferimento*, il programma può essere infatti realizzato sull'intero territorio nazionale oppure può essere a carattere regionale o locale;
- *alla causa sociale*, che può essere internazionale (per es. aiuti ai paesi in stato di guerra), nazionale (per es. la povertà in Italia), regionale (per es. sostegno alla comunità terremotata del Molise) o locale (per es. sostegno ad un ospedale);
- *alle caratteristiche del prodotto o brand* che può essere globale o locale.

#### ***f. Timeframe***

Il *cause related marketing*, è uno strumento che consente di realizzare a obiettivi a breve termine ed ha una durata limitata nel tempo, ma può assumere un valore strategico nel momento in cui le iniziative vengono reiterate periodicamente. In tal senso dunque la durata di un progetto di *cause related marketing* dipende dalla impostazione strategica dell'impresa e possono essere classificati in programmi a lungo, medio e breve termine.

- *I programmi a lungo termine* richiedono un investimento maggiore per lo sviluppo e per l'implementazione del programma, ma hanno un carattere strategico e consentono di raggiungere anche obiettivi a lungo termine. Tali programmi prevedono la realizzazione di più iniziative di *cause related marketing* reiterate nel tempo. Possono essere proposte al pubblico con la stessa formula iniziale oppure riproposte differenziando alcuni meccanismi o variando la causa sociale sostenuta<sup>84</sup>.
- *I programmi a medio termine* hanno un carattere semi-strategico e il CRM, diventa parte di una più ampia strategia promozionale per un particolare *brand* o per una

---

<sup>84</sup> BNL per Telethon. E' il progetto di fund raising più importante in Italia ed Europa, festeggia 15 anni nel 2006, ed è punto di riferimento per la ricerca scientifica con più di 15 milioni gli euro raccolti lo scorso anno. In 14 maratone gli oltre 143 milioni di euro raccolti da BNL sono andati interamente alla ricerca di Telethon.

famiglia di *brand* e prevede l'integrazione di azioni di comunicazione quali pubblicità, *personal selling*, *sales promotion* e relazioni pubbliche<sup>85</sup>.

- *I programmi a breve termine* hanno obiettivi principalmente tattici e lo scopo principale è quello di promuovere le vendite, perché consente di creare una leva in più per la forza vendita e differenziare il prodotto agli occhi della distribuzione e dei potenziali clienti rispetto ai concorrenti.

#### ***g. Monitoraggio e valutazione dei risultati***

Le fasi di monitoraggio e valutazione sono essenziali per una gestione efficace di un programma di *cause related marketing*, sia per intervenire tempestivamente su eventuali scelte strategiche che risultano errate, sia per gestire efficacemente le campagne che si intendono realizzare in futuro.

Secondo *l'Osservatorio Sodalitas Nielsen Media Research*, nato per monitorare gli investimenti pubblicitari di CRM, nel 2002 in Italia 119 aziende hanno investito in CRM per un valore di circa 80 milioni di euro, pari al 0,3 % del totale degli investimenti. Si tratta di un fenomeno il cui trend indica una forte crescita. Nei primi 9 mesi del 2003 gli investimenti erano già aumentati del 52% e le imprese investitrici del 60%.

Nel 2006, la stessa fonte ci permette di osservare che:

---

<sup>85</sup> Dal 2002 l'UNICEF Italia ha promosso partnership con diverse aziende italiane per costruire e rendere operativi nuovi centri, rifornendoli di alimenti terapeutici e farmaci di base. La partnership creata con Pampers, per esempio, ha permesso nel biennio 2002-2003 di mettere in funzione 20 nuovi Centri nutrizionali nell'area di Goma (regione di Nord Kivu, nel Congo orientale) ed ha contribuito alla fornitura di latte terapeutico. Ciascun centro è predisposto per curare ogni mese da 60 a 160 bambini gravemente malnutriti, trattandoli con latte terapeutico (F-75 e F-100) e altri alimenti, secondo precisi protocolli medici. Nei centri, che ospitano anche le mamme dei piccoli ricoverati, i bambini ricevono anche vitamina A, antimalarici e altri medicinali. In base ai fondi che verranno raccolti, il progetto prevede di rendere operativi nuovi centri, rifornendoli di alimenti terapeutici e farmaci di base.

**Figura 11:** Monitoraggio investimenti CRM 2006.

**I dati del 2006 ed il confronto con il 2005**

	<b>Gen/Set 06</b>	<b>Gen/Set 05</b>	<b>Differenza</b>
<b>TOTALE ANNUNCI</b>	2.332	4.091	-43%
<b>INVESTIMENTO LORDO (Euro '000)</b>	67.636	46.659	+45%

**Fonte:** Osservatorio Sodalitas Nielsen Media Research.

Le imprese sono passate da 119 nel 2002 a 150 nel 2006 (fino ad agosto).

**Figura 12:** Gli investitori in CRM. *Trend 2005/2006.*



**Fonte:** Osservatorio Sodalitas Nielsen Media Research.

I dati sopra riportati permettono di affermare che, nel rispetto delle previsioni che il CRM in Italia incontra sempre più consensi.

*«la vita non è un cammino  
semplice e lineare  
lungo il quale possiamo procedere  
liberamente e senza intoppi,  
ma piuttosto un intricato labirinto,  
attraverso il quale dobbiamo trovare  
la nostra strada, spesso smarriti e confusi,  
talvolta imprigionati in un vicolo cieco.  
Ma sempre, se abbiamo fede,  
si aprirà una porta:  
forse non quella che ci saremmo aspettati,  
ma certamente quella che alla fine  
si rivelerà la migliore per noi»  
A.J. Cronin<sup>86</sup>*

## **4.2. GLI ATTORI**

### **4.2.1 Il ruolo della cultura**

Stiamo attraversando un momento storico particolare, il mondo economico e quello sociale versano in situazioni di crisi cronica, alle quali si aggiunge l'ulteriore tensione generata dalle problematiche ambientali con le previsioni apocalittiche delle conseguenze del surriscaldamento del pianeta prodotto da una condotta umana irresponsabile.

Se si guarda la contesto italiano, le ultime due legislature non hanno fatto altro impiantare interventi tattici per migliorare la catastrofica condizione in cui versa il nostro Paese: “tagli” il ricorrente sostantivo, la panacea per tutti i mali del paese. Sta di fatto che la crescita economica del nostro paese, in termini di PIL ha toccato crescita “zero” nel 2005, e sembra che solo nel 2006 sia stato rilevato un *trend* positivo (2%), comunque inferiore rispetto alla media dei paesi europei (2,7%)<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> Archibald Joseph Cronin (Cardross, 19 luglio 1896 – Montreux, 9 gennaio 1981) è stato uno scrittore scozzese.

<sup>87</sup> Fonte Ansa – Roma 13 febbraio 2007.

E non possiamo, nemmeno rifarci *“alla “naturale creatività” italiana come ad una sicura ancora di salvezza di fronte alle minacciose prospettive della concorrenza internazionale”*<sup>88</sup>.

Né tantomeno possiamo riporre passivamente le speranze nel riproporre il modello del distretto industriale, oggi in crisi, presentandolo sotto una veste rinnovata e, cioè promotore del patrimonio culturale del nostro paese, un distretto culturale insomma. Effettivamente per il nostro paese potrebbe rappresentare una possibilità di emersione dalla crisi, anche in considerazione della sua *“posizione dominante”* in termini di dotazione<sup>89</sup> in tale settore.

*“Al di là degli ingenui quanto vaghi trionfalismi circa un supposto primato culturale di un paese che ha un livello di sviluppo umano tra i più bassi del mondo industrializzato, questa rivisitazione del modello distrettuale, purtroppo, non ha fondamento: il distretto “classico” è basato sulla produzione di beni, mentre la valorizzazione ha a che fare soprattutto con i servizi (a meno che non si voglia seriamente sostenere che il merchandising culturale e l’artigianato artistico possano creare economie analoghe a quelle del tessile o della meccanica); inoltre, i distretti industriali nascevano per auto-organizzazione delle forze imprenditoriali locali, mentre il distretto culturale nasce come operazione esterna alle logiche e spesso agli attori del territorio”*<sup>90</sup>.

Questo determina che considerare l’installazione *meccanica* di un distretto culturale in un determinato territorio, quale vettore di sviluppo locale e di slancio competitivo non potrà che riservare risultati deludenti. Infatti, se ciò fosse stato possibile si sarebbe verificato naturalmente con il trasferimento di competenze e *know how*, di un settore economico in crisi (industriale) a nuovi settori (culturale).

---

<sup>88</sup> P.L. Sacco (2005)

<sup>89</sup> P.L. Sacco - Distretti culturali e innovazione: verso un nuovo modello di sviluppo (2005)

<sup>90</sup> ibidem

D'altra parte, la globalizzazione ha comportato la radicale revisione dello scenario economico di riferimento. Ha determinato l'incremento della concorrenza e, conseguentemente la necessità di competitività. Una prima conseguenza è stata la delocalizzazione delle attività produttive in contesti che offrono condizioni coerenti con le cogenti necessità di concorrenza. Sul territorio sono restati le cellule direzionali.

Questo scenario stravolto determina la totale revisione, se non la innovazione radicale del sistema economico locale. La domanda che nasce spontanea è: come?

*“Se dobbiamo guardare alle esperienze internazionali più avanzate in questo senso, dobbiamo constatare che è proprio la cultura a giocare un ruolo di primo piano, e che il ruolo economico della cultura va cercato anche e soprattutto nella capacità di rendere questi processi di riconversione creativa ed innovativa socialmente sostenibili nel lungo termine: la cultura è cioè un fattore di sistema la cui funzione è quella di creare nuove modalità di interfacciamento e nuove complementarità produttive tra quelle “teste” di filiere diverse che identificano il nuovo modello di specializzazione territoriale, e che sono accomunate da una stessa tensione verso l'esplorazione del nuovo e la capacità di canalizzarlo in una cultura di processo e di prodotto. Se le esperienze di consumo culturale si sedimentano profondamente nei modelli di comportamento e nelle aspettative di qualità della vita della comunità locale, allora il territorio riesce a manifestare una costante tensione verso l'innovazione e la creatività di cui beneficiano tutti i settori ad alta intensità di conoscenza”<sup>91</sup>.*

Volendo fare degli esempi potrei citare Montreal che oltre, al *Festival del Jazz* vede come motore dell'economia locale una istituzione culturale come il *Cirque du Soleil*, cresciuta fino a diventare la più importante multinazionale del paese al centro del progetto di riconversione urbanistica di un'area socialmente critica, straordinariamente innovativo che abbina i temi della formazione e dell'orientamento professionale,

---

<sup>91</sup> ibidem



dell'integrazione multi-culturale, del recupero ambientale e del risparmio energetico. Per restare più vicini a noi in Europa città come Rotterdam o Lille entrambe nominate Città Europee della Cultura, rispettivamente nel 2001 e 2004, che pianificando programmi di sviluppo delle industrie creative, riciclando ovvero riconvertendo siti e sistemi produttivi originariamente legati alla grande industria pesante, sono divenute punto di riferimento rispettive aree economiche di influenza.

Il prof. Sacco fornisce un ulteriore esempio dell'interazione cultura/mondo economico, riportando il progetto realizzato dall'ACA (*Agency for cultural Affairs*) giapponese in tale paese e, quindi alcune fasi della sua realizzazione<sup>92</sup>. Nel 2001, a seguito di un programma di rinnovamento dell'amministrazione pubblica giapponese, che ha fortemente investito anche l'ACA, quest'ultima ha palesato il suo obiettivo e, cioè quello di promuovere la cultura e gli scambi culturali internazionali. Il programma dell'ACA se valutato singolarmente non presenta caratteristiche di originalità ovvero eccezionalità, acquista però valore se calato nel contesto di riferimento e considerato come rimedio per fronteggiare le conseguenze economiche e sociali del passaggio all'era post-industriale.

A questa iniziativa si associa l'esito di un sondaggio condotto dal governo nipponico consistente nel rilevare presso i propri cittadini se la realizzazione personale è orientata verso il raggiungimento di un maggior benessere materiale ovvero verso l'arricchimento spirituale. Ebbene il monitoraggio effettuato senza soluzione di continuità per 17 anni (dal 1975 al 1992) ha permesso di rilevare che la preferenza dei giapponesi è completamente cambiata, gli spiritualisti prevalgono sui materialisti: due a uno.

D'altra parte alla crescita del reddito nel periodo del *boom* economico nipponico non si è accompagnato un significativo incremento in termini motivazionali ovvero di

---

<sup>92</sup> P.L. Sacco – il Futuro passa per la Cultura? I Giapponesi la pensano così. Osservatorio Cultura Impresa (2005)

benessere percepito. D'altra parte è ormai notorio che il denaro da solo non crea benessere e, come dice un mio amico per stare bene bisogna tornare a sognare.

La chiave onirica sopra riportata viene individuata da ACA in prima battuta e, quindi dal Governo Giapponese in: cultura. E il fenomeno che non è di esclusivo appannaggio del Giappone *“può essere letto come una chiara dimostrazione della celebre tesi maslowiana della gerarchia piramidale dei bisogni, ma forse ammette una interpretazione più complessa: questa profonda trasformazione dei sistemi motivazionali delle persone non sta semplicemente dando alla cultura una maggiore centralità nei modelli di uso del tempo libero, ma sta gradualmente acquistando peso all'interno dei temi fondamentali che misurano il potenziale di crescita del sistema economico”*<sup>93</sup>.

E chiaramente la vocazione alla cultura non crea ritorni positivi solo sui relativi mercati, ma ne genera anche in altri ambiti. Ed infatti *“...i paesi che negli ultimi anni si stanno distinguendo particolarmente per la qualità e l'efficacia delle loro politiche culturali (più o meno centralizzate a seconda del modello di organizzazione statale e amministrativa) sono anche quelli che occupano le prime posizioni nella classifica globale della competitività (i paesi scandinavi, il Regno Unito, il Benelux, i paesi di lingua tedesca, il Canada e l'Australia, oltre naturalmente agli Stati Uniti, ma anche Singapore, e, appunto, il Giappone)”*<sup>94</sup>.

Ebbene, forse è prematuro fare bilanci, ma in ogni caso fa sorgere uno spunto riflessivo il fatto che una nazione notoriamente votata all'innovazione, come il Giappone, faccia rientrare la cultura nella sua pianificazione strategica dello sviluppo economico.

D'altra parte una dimostrazione in contro tendenza ci viene dal nostro paese, laddove *“a prospettive di competitività molto deludenti accompagna una concezione residualista*

---

<sup>93</sup> ibidem

<sup>94</sup> ibidem

*della politica culturale, povera di mezzi e priva di una visione strategica complessiva*<sup>95</sup>”.

Secondo il prof. Sacco ci troviamo di fronte alla nascita del distretto culturale evoluto. La cultura diventa ingrediente indispensabile per lo sviluppo economico e per la competitività locale, non perché da sola genera profitti, ma perché apre la mente, arricchisce, suggerisce alternative, rende la società come “nasofino”<sup>96</sup> e, cioè sollecita a recepire i cambiamenti : *“un modello distrettuale del tutto nuovo, nel quale il genius loci si manifesta non nella specializzazione mono-filiera ma nell’integrazione creativa di molte filiere differenti, e in cui la cultura non ha valore in quanto crea profitti ma perché aiuta la società ad orientarsi verso nuovi modelli di uso del tempo e delle risorse (come quelli descritti da Richard Florida nel suo celebre libro sull’ascesa della classe creativa) e così facendo produce a sua volta economie. E’ il passaggio dal modello dissociato, tipico del contesto italiano, della cultura per i turisti al modello della cultura per i residenti, che non esclude il turismo culturale ma lo integra in una catena del valore più ampia e più solida che non rinnega il passato industriale ma contribuisce a ringiovanirne la visione e le prospettive strategiche. E’ un modello che può trovare grande spazio anche nel nostro paese, ma che richiede un grande salto di qualità nella cultura d’impresa, nelle istituzioni, nella società civile”*<sup>97</sup>.

Se in qualche modo possiamo convenire che la cultura rappresenta la carta vincente nella pianificazione strategica del rilancio competitivo del mondo economico, dobbiamo oltremodo prendere coscienza della crisi finanziaria che investe tale settore. Focalizziamo la nostra attenzione all’Italia.

*“Le gallerie d’arte, i teatri pubblici e privati, le biblioteche, le filarmoniche, i circoli della musica, i musei pubblici e privati non profit, le associazioni e organizzazioni che*

---

<sup>95</sup> ibidem

<sup>96</sup> Personaggio di Spencer Johnson in “Chi ha spostato il mio formaggio” Sperling & Kupfer 1999.

<sup>97</sup> P.L. Sacco - Distretti culturali e innovazione: verso un nuovo modello di sviluppo (2005)

*operano nel settore culturale si trovano oggi a fronteggiare l'esigenza sempre più pressante di reperire nuove fonti di sostegno per le proprie attività, diversificando le tipologie di sostenitori e riducendo così la tradizionale dipendenza da un unico finanziatore – quello statale – di fatto sempre meno disponibile”<sup>98</sup>.*

Nonostante tutto raramente è stato rilevato il ricorso da parte di istituzioni culturali italiane alla ricerca di fonti di finanziamento alternative al finanziamento pubblico e, comunque se ciò è avvenuto non è stato in modo tale da costituire un nuovo modello da adottare per una nuova politica di raccolta fondi. Infatti, il sostentamento di tali istituzioni dipende prevalentemente da fondi pubblici, da donazioni di fondazioni bancarie e di istituti di credito (le Casse di Risparmio ed i Crediti Cooperativi sono obbligati da statuto alla devoluzione di parte degli utili in opere di utilità sociale).

Il ricorso a imprese *for profit* che avviene nelle forme dell'erogazione liberale o della sponsorizzazione, è di solito limitato a eventi ben definiti o comunque sono a carattere temporaneo.

Potremmo dire che manca in Italia la cultura di sostenere adeguatamente la cultura. Il ricorso al *fundraising* per la cultura appare *“una richiesta di risorse estemporanea e non pianificata, che di solito non implica altro corrispettivo che una generica quanto frettolosa riconoscenza o nei casi migliori un'apposizione del marchio e, peraltro non sempre, l'inclusione di generici materiali comunicativi del finanziatore in una cartella stampa. Un corrispettivo più formale che reale, nella misura in cui queste azioni, che in sé hanno un valore e un significato, non sono inserite all'interno di una precisa strategia di valorizzazione comunicativa e non prevedono alcuna responsabilizzazione del beneficiario nei confronti degli obiettivi e della sensibilità del donatore”<sup>99</sup>.*

---

<sup>98</sup> MARIANNA MARTINONI(The Fund Raising School, Forlì) e P. L. SACCO (Università IUAV, Venezia): Il fundraising per la cultura, ovvero l'arte di coinvolgere: nuove sfide e prospettive di sviluppo per le organizzazioni culturali.

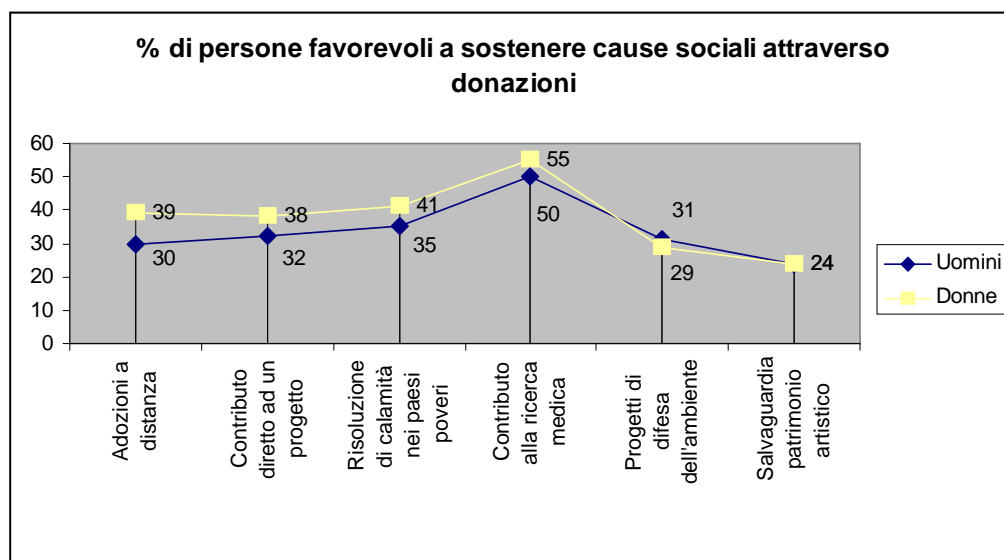
<sup>99</sup> *ibidem*

Con la conseguenza che i potenziali sostenitori diventano sempre più distanti ed insensibili a tali richieste tanto che una eventuale insistenza nella richiesta può essere percepita come molestia.

D'altra parte il coinvolgimento delle imprese e dei privati potrebbe rappresentare una valida alternativa al tradizionale finanziamento pubblico. Ma le organizzazioni culturali non hanno ancora approntato un piano di comunicazione tale da rendere percepibile la portata delle loro iniziative ed il ritorno potenziale in termini di competitività, a differenza delle organizzazioni *no profit* che operano in altri ambiti quali cooperazione internazionale, sociosanitario e della ricerca scientifica che sono molto meglio strutturate dal punto di vista della comunicazione e del *fundraising*.

In ogni caso una ricerca IREF presenta una propensione individuale più che rilevante al sostegno di iniziative di salvaguardia del patrimonio artistico, sebbene in misura minore rispetto a quella manifestata per altre cause di diversa natura.

**Figura 13:** Propensione individuale al sostegno delle cause sociali.



**Fonte:** Iref 2000.

La portata degli interventi a sostegno di tale settore va messa sicuramente in correlazione alla idoneità degli strumenti di promozione, che dovrebbe valorizzare altresì aspetto più dinamico e più coinvolgente del mondo culturale e cioè, il sostegno alla produzione di cultura, dalle arti visive alle *performing arts*, dalla letteratura ai nuovi media.

Infatti, il compito delle organizzazioni che raccolgono fondi è quello realizzare un programma di comunicazione che miri a coinvolgere fidelizzare i filantropi, realizzando un *feedback* che non misuri solo la soddisfazione di aver fatto una cosa buona, bensì rappresenti l'esito positivo di un programma che coinvolgendo sempre più ampie della nostra società, crei nuovi spazi di iniziativa e produzione di senso, di socialità e valore economico. Infatti, *“La raccolta fondi, non è banale ricordarlo, è giustificata infatti solamente laddove vi siano obiettivi, esperienze, risultati già raggiunti o ragionevolmente possibili, il cui conseguimento renda chi si lascia coinvolgere parte di un progetto culturale sensato ed interessante, in cui valga la pena identificarsi”*<sup>100</sup>. E la cultura in questo caso, “pubblicizzata” e inserita nella quotidianità, da quella scolastica a quella economica, non può che costituire uno stimolo formativo, determinare più conoscenze diffuse, ed alimentare il *“laboratorio delle idee”* per la fornitura di risposte creative ed allo stesso tempo competitive, condivise e pacifiche .

E già, su quest'ultimo aggettivo spenderei qualche parola rifacendomi a quanto affermato da John Brademas<sup>101</sup> nella seconda giornata di dibattito al terzo *Meeting* di San Rossore sulla globalizzazione (S.Rossore 2003)<sup>102</sup>. Brademas ha evidenziato il

---

<sup>100</sup> ibidem

<sup>101</sup> ex presidente della New York University, di cui attualmente è presidente emerito. E' stato parlamentare americano per 22 anni, promotore di molte leggi in favore dell'arte e della cultura, fondatore di vari centri per lo studio di società e culture di vari paesi. E' stato anche consulente delle Amministrazioni di paesi europei. Cofondatore del Centro di Studi Umanistici ed Economici e per la Cultura della Pace al quale partecipa anche Boutros Boutros Ghali come presidente onorario. Il Centro avrà sede a Montreal presso la HEC (Canadian Harvard Business School) e costituirà una sorta di ponte tra il Social Forum Mondiale di Porto Alegre e Davos.

<sup>102</sup> Federico Taverniti *Ufficio Stampa - Giunta Regionale Toscana-Comunicato stampa – 16.07.2003*

ruolo strategico degli investimenti in scambi culturali per capire e studiare la cultura di altri paesi ritenendo la cultura *"la via migliore per favorire il processo di pace"*, invitando prima di tutti il governo statunitense affinché si riveli sensibile a tale appello. Infatti, ha affermato *"è fondamentale studiare all'estero per capire la vita e la cultura degli altri, per comprenderne le differenze. Non approvo le recenti decisioni del governo Bush di diminuire i fondi per le borse di studio, come la Fullbright, e per gli scambi culturali"*. Ha, quindi, dispensato un consiglio se non un'esortazione all'imprenditore europeo ed a tutti i cittadini socialmente sensibili affinché sostengano le attività culturali considerate veicolo di pace e, di conseguenza di benessere (e, perché no anche economico) per il singolo e per tutta la comunità globale. *"Come accade negli Stati Uniti, dove molte università possono contare sugli aiuti finanziari di privati, anche in Europa si dovrebbe incentivare la filantropia, magari studiando delle misure fiscali che possano favorire l'intervento privato. Sarebbe anche importante - ha poi aggiunto - che fosse facilitato lo studio non solo della storia e della letteratura americana ma anche del sistema politico americano, data l'importanza delle decisioni che vengono prese nel Congresso. Gli americani stessi ne conoscono poco il funzionamento"*.

Chiaramente l'ultimo invito in tema non poteva non essere quello di cercare un veicolo per stabilire un contatto con il mondo islamico. Brademas conclude: *"Tutti i paesi dovrebbero dedicare maggiore attenzione allo studio del mondo islamico. Molti americani non hanno mai incontrato o parlato con un musulmano e ne ignorano le tradizioni. Adesso le cose, specie nel mio paese, stanno cambiando"*.

A questo punto riprendendo quanto già scritto a proposito di etica<sup>103</sup> *"Allorquando la cultura così formata è diffusa e normata per tutti i membri della collettività, il gruppo diviene società"* potremmo augurarci che la nuova visione culturale e il complesso di

---

<sup>103</sup> Vedi ante Parte I pag. 3

regole di comportamento (Etiche, RSI, ambientali), accettato da una comunità più ampia, quella globale, possa costituire le fondamenta della società del nuovo millennio. Un esempio tutto italiano va, tuttavia fatto risalire alla seconda metà del XX secolo ed individuato nella fondazione d'impresa creata da Adriano Olivetti. *“Il 18 febbraio 1960, a pochissimi giorni dalla sua repentina scomparsa, avvenuta il 27 febbraio dello stesso anno, Olivetti aveva depositato presso il Notaio Carocci il progetto di statuto in cui si dichiarava che la fondazione, creata in memoria del padre Camillo avrebbe dovuto avere quale scopo lo sviluppo sociale e scientifico del Canavese, rafforzando il coordinamento tra sviluppo del territorio e relazioni industriali”*<sup>104</sup>. La fondazione ha rappresentato per Adriano Olivetti il coronamento di un disegno elaborato anni prima e finalizzato a realizzare un coordinamento tra iniziative culturali e della ricerca in ambito sociale ed urbanistico per raggiungere una “valorizzazione strategica delle competenze”, ritenute fattori di rigenerazione della dinamica di formazione e di selezione delle élite del nostro paese<sup>105</sup>.

In pratica la diffusione di una nuova imprenditorialità, votata al sociale, capace di creare ricchezza non solo in termini monetari, bensì in termini culturali ed etici nell'ambiente di riferimento: il connubio cultura/territorio/impresa, interprete dei cambiamenti in corso in ambito economico e sociale. E se le istituzioni del tempo e il conservatorismo del mondo industriale ne provocarono una battuta d'arresto, l'illuminazione olivettiana appare oggi più che mai attuale, certificando il ruolo della cultura quale vettore di integrazione sociale e di progresso economico. La speranza è che sotto la spinta dei dettami della RSI, il nostro paese si ripositioni *“nel solco originariamente tracciato da Olivetti in un contesto che, all'epoca, si configurò altamente inospitale, proponendo un*

---

<sup>104</sup> Giuliana Gemelli – Filantropi di ventura . Baskerville 2004.

<sup>105</sup> Ibidem



*intreccio tra valori del profitto economico e imprenditorialità dedicata al processo di incivilimento*”<sup>106</sup>.

#### **4.2.2 Tra profit e no profit: la venture philanthropy.**

Le relazioni originariamente intrattenute tra gli attori classici del sistema economico: istituzioni, aziende e consumatori, negli ultimi tempi si sono arricchite di un'altra categoria di attori, comunemente definiti “benefattori”. In controtendenza rispetto a quelli classici in quanto questi ultimi mirano principalmente ad ottenere un vantaggio personale, salvo poi riflessi positivi sugli altri attori, i benefattori – che quasi sicuramente fanno parte dei primi, ma saltuariamente rivestono questo nuovo ruolo - sono animati esclusivamente da spinte altruistiche.

Il benefattore così descritto, pertanto agisce per procurare dei vantaggi a terzi. Tuttavia se la sua condotta non è mediata da un intermediario esterno si può rischiare che questa non apporti i risultati voluti a favore dei beneficiari: un conflitto interno tra una condotta che mira a procurare vantaggio all'attore(naturale) e quella che mira a perseguire esclusivamente vantaggi per terzi (innaturale), potrebbe annullare i benefici dell'azione filantropica<sup>107</sup>.

La criticità evidenziata ha contribuito alla previsione ed alla conseguente strutturazione di entità intermedie che si occupano di attuare gli intenti benefattori, determinando con l'avvento della “*venture philanthropy*” la presenza dei benefattori nel mercato.

Si è, quindi, passati dal filantropo isolato, molto ricco, che destinava parte dei suoi averi a nobili cause, alla *corporate philanthropy*, che attuando condotte analoghe a quelle individuali, di differenzia da queste per il fatto che sono poste in essere da una impresa,

---

<sup>106</sup> ididem

<sup>107</sup> Laura Bertozzi – Le origini economiche e l'ingegneria finanziaria di una grande opportunità per il terzo settore- in Filantropi di Ventura di Giuliana Gemelli Baskerville (2004) -

fino ad arrivare al sistema cosiddetto bottom-up della “*venture philanthropy*”, che ha fatto proprie caratteristiche del “*venture capital*”<sup>108</sup>.

Ma l’obiettivo non è stato raggiunto in modo così diretto. Si è passati infatti, attraverso gli interventi delle fondazioni<sup>109</sup>, con particolare riferimento alle fondazioni “*grant – making*” e, cioè veri e propri enti di erogazione di fondi a favore di associazioni ovvero organizzazioni destinatarie, che non esercitavano, però attività di controllo sull’impiego di questi.

L’evoluzione della filantropia da tale concezione a quella “*venture*” passa attraverso l’analisi del contesto socio economico e culturale di riferimento. A tal fine è opportuno

---

<sup>108</sup> Il *venture capital* è l’apporto di capitale di rischio da parte di un investitore per finanziare l’avvio o la crescita di un’attività in settori ad elevato potenziale di sviluppo. Spesso lo stesso nome è dato ai fondi creati appositamente, mentre i soggetti che effettuano queste operazioni sono detti *venture capitalist*. Nella maggioranza dei casi, fondi necessari sono erogati da *limited partnership* o holding in aziende che per natura della attività e stadio di sviluppo non risultano finanziabili dai tradizionali intermediari finanziari (come ad esempio le banche). Il *venture capital* è una categoria del settore del private equity, che raggruppa tutte le categorie di investimenti in società non quotate su un mercato regolamentato.

L’investimento di *venture capital* si caratterizza per i seguenti elementi:

- fase di sviluppo: investe in idee imprenditoriali particolarmente promettenti (*seed financing*) e società in *start up* nelle prime fasi di vita (*venture financing*) fin dalle fasi *pre revenue*, ovvero senza che siano ancora stati approntati i prodotti/servizi da vendere e quindi nella fase di investimento in prodotto
- ambiti tecnologici: investimenti in aree ad alto contenuto di innovazione
- rischio: le società in cui i fondi di *venture capital* investono sono caratterizzate dalla contemporanea presenza di un elevato *rischio operativo*, ovvero non è ancora chiaro se la società avrà un mercato per i propri prodotti, e *rischio finanziario*, per cui l’investitore non sa se avrà modo di recuperare il capitale investito.

Un fondo di *venture capital* è disposto a sopportare il rischio a fronte di un rendimento futuro atteso altrettanto elevato. Fonte: [www.wikipedia.it](http://www.wikipedia.it)

<sup>109</sup> Le fondazioni sono enti morali previsti dal Codice Civile, con scopi definiti e non necessariamente filantropici, costituite come entità legali sia da individui che da istituzioni, con lo scopo di perseguire un obiettivo lecito ed eventualmente distribuire sussidi per appoggiare cause in linea con gli scopi delle stesse. Si distinguono in tre tipologie:

1. **grant-making foundation.** Trattasi di strutture molto diffuse. La loro finalità originaria è consistita nel superamento del particolarismo del benefattore individuale, attraverso la concertazione di una pluralità di individui. Il suo compito precipuo è quello di erogare contributi per progetti ideati e realizzati al di fuori della fondazione, da enti no profit.
2. **Operating foundation.** Diversamente dalle grant-making, le fondazioni operative si occupano di realizzare direttamente programmi ed erogare servizi. Così facendo si sostituiscono agli enti no profit. Tale impostazione, tuttavia presenta dei punti di forza consistenti nella migliore allocazione delle risorse economiche finanziarie nella realizzazione progettuale, ma altrettanti punti di debolezza consistenti nella mancanza di esperienza e di competenze specifiche in capo alla fondazione che potrebbe deviare il suo operato dall’obiettivo prefissato. Con il risultato che se il progetto della fondazione può apparire corretto e congruo dal punto di vista economico, può evidenziare carenze dal punto di vista contenutistico.
3. **Community foundation.** Rappresentano una particolare tipologia di fondazione caratterizzata dalla peculiarità di occuparsi della preventiva raccolta di fondi che poi andrà a riversare sul territorio locale, al quale è strettamente legata.

procedere ad evidenziare tale evoluzione facendo riferimento allo scenario degli Stati Uniti d'America, con puntualizzazioni sui limiti dell'approccio tradizionale, sanate dalla neo-visione in termini di “*venture philanthropy*”.

La gestione di settori solitamente ad appannaggio del *Welfare State* - sanità, scuola, trasporti - negli U.S.A., già da tempo è stata affidata a società private, ispirandosi a principi di libertà e concorrenza.

Tale impostazione ha favorito lo sviluppo di entità *no profit*, sotto le vesti di associazioni e fondazioni con *mission* orientata alla salvaguardia di quella fascia di popolazione che in tale visione privatistica è stata posta ai margini di programmi sociali, culturali ed educativi. Settore che ha conosciuto una evoluzione direttamente proporzionale al progressivo disimpegno di settori propri del *Welfare State* Americano. Infatti, le fondazioni americane detengono a livello quantitativo e qualitativo il primato mondiale, non limitato all'ammontare delle donazioni: attraverso ricerche, conferenze e pubblicazioni cercano, infatti, di creare una comunità che sia interessata allo sviluppo di programmi sociali sempre più innovativi.

All'origine vigeva un accordo secondo cui le fondazioni si occupavano della ricerca e dello sviluppo di progetti innovativi, mentre il governo si assumeva l'onere di implementare i nuovi programmi nelle varie agenzie di stato. L'accordo è durato fino a fine anni '60 del XX, allorquando una serie di riforme tesero a responsabilizzare le fondazioni in relazione alle risorse possedute, contribuendo alla implementazione dei programmi, ed investendo in organizzazioni *nonprofit* che proponevano progetti di successo.

La *partnership* se non il finanziamento diretto delle fondazioni alle organizzazioni *nonprofit* continua tuttoggi.

Si è passati però da una attenzione mono-progettuale (l'organizzazione *no profit* veniva finanziata per il raggiungimento di un obiettivo: il raggiungimento di quest'ultimo

costituiva l'obiettivo finale dell'organizzazione, poca importanza era assegnata alla capacità di creare eventuali altri programmi di successo) a dedicare un'attenzione alla cura organizzativa di tali enti *no profit* (si è focalizzata l'attenzione che oltre alla cura dei progetti anche all'adozione di una progettualità che garantisca la continuità e il benessere dell'organizzazione, la cui importanza è divenuta multi – progettuale), così contribuendo alla nascita di nuovo approccio alla filantropia: la “*Venture Philanthropy*”. Con *Venture Philanthropy* si intende l'applicazione di alcune pratiche tipiche del settore *for profit* alla gestione delle organizzazioni *non profit*.

Questa nuova corrente di pensiero si ispira ad alcuni principi che governano i rapporti tra i fondi d'investimento e le imprese da essi partecipate. Infatti, le fondazioni e i fondi *venture capital* sono accomunati da alcuni aspetti: entrambi devono selezionare organizzazioni o imprese di valore che abbiano prospettive di successo e che siano condotte in modo efficiente; entrambi sono responsabili nei confronti di terze parti che forniscono le risorse finanziarie.

I pionieri di quest'approccio sono giovani imprenditori che, dopo esperienze di grande successo nel mondo della *new economy*, hanno voluto applicare le proprie conoscenze alla gestione dei progetti e delle missioni sociali, costituendo fondazioni ispirate alla *venture philanthropy*.

Gli aspetti dei *venture capital funds* che le fondazioni hanno implementato nei propri processi riguardano<sup>110</sup>:

1. criteri d'investimento,
2. relazione tra investitori e beneficiari,
3. valutazione dei risultati attraverso sistemi metrici,
4. durata ed importo dell'investimento (si intende donazione)

---

<sup>110</sup> Paul Shoemaker (direttore esecutivo del fondo sociale Social Venture Partners Seattle), 2001, “Adventures in Venture Philanthropy: What Works and What Doesn't”, in *Responsive Philanthropy*.

## 5. strategie di uscita.

Le nuove soluzioni hanno l'obiettivo di creare organizzazioni efficienti, capaci di continuare le proprie missioni anche nel momento in cui vengono meno alcune risorse finanziarie.

### *1. Criteri d'investimento*

Le fondazioni ispirate ai principi della *venture philanthropy* hanno mutato l'approccio con le organizzazioni finanziate: nell'ottica di dotare le organizzazioni *no profit* delle capacità organizzative necessarie per poter affrontare in modo efficace e duraturo le proprie missioni sociali.

Di conseguenza, la tendenza delle fondazioni *Venture Philanthropy* è quella di selezionare le organizzazioni che in passato abbiano dimostrato efficienza e che siano disposte ad instaurare un lungo rapporto con la fondazione.

Atteggiamento in controtendenza con l'approccio tradizionale, nell'ambito del quale scarsa era ai fini della valutazione dell'operato di una organizzazione *no profit*, la constatazione del successo ovvero del fallimento di un progetto finanziato: non erano previsti atteggiamenti promozionali quali aumenti di salari, promozioni, legati ai risultati ottenuti. Con la conseguenza che coloro che entravano in relazione con le organizzazioni erano poco stimolati a conoscere e ad apprendere i meccanismi che ne regolavano l'esistenza, e quindi incapaci di eseguire controlli approfonditi. Infine, contrariamente ad un fondo *venture capital*, alle fondazioni era riconosciuta la possibilità di continuare a esistere e crescere nonostante le scarse prestazioni delle *nonprofit* in cui hanno investito.

### *2. Relazione fondazioni e organizzazioni no profit*

La relazione tradizionale che si è instaurata tra fondazioni e organizzazioni *nonprofit* è consistita nell'erogazione della donazione da parte delle prime alle seconde.

Tale impostazione ha determinato una poca attenzione da parte dei *donor* alle attività poste in essere dalle organizzazioni. L'approccio proposto dalle fondazioni *Venture Philanthropy* ha comportato una rivisitazione delle modalità di interazioni tra le parti: le fondazioni oltre al supporto monetario offrono un supporto diverso, più ampio esteso al capitale umano ed alla tecnologia, con la conseguente condivisione delle criticità incontrate dalle organizzazioni con i propri finanziatori. Una tale impostazione è destinata a portare vantaggi in entrambe le entità.

Da un lato le organizzazioni sono tenute a condividere con le fondazioni tutte le informazioni possibili palesando inefficienze ed agevolando interventi consapevoli dei loro finanziatori. Dall'altro lato, le fondazioni devono mettere a disposizione tutte le proprie risorse, sostenendo problematiche delle *no profit* senza imporsi nei processi decisionali di queste ultime, prendendo coscienza dell'importanza del proprio ruolo e arricchendo il proprio bagaglio di conoscenze.

A tale scopo si rende necessario un piano di comunicazione attraverso il quale la fondazione espliciti la propria *mission* a favore delle entità *no profit* sostenute.

Come afferma Jed Emerson, direttore dell'istituto di ricerca filantropica ad Harvard, "*il primo anno deve servire a costruire un rapporto di estrema fiducia, conoscere a fondo il proprio interlocutore, definire le competenze e i ruoli. È solo in questo modo che le organizzazioni possono vincere la naturale diffidenza nei confronti di terzi ed aprirsi esternando le inefficienze e i problemi. Tutto ciò comporta un dispendio di tempo e di energie notevole, ma nel lungo periodo risulta decisivo per la riuscita dei progetti.*"

Indagini empiriche condotte hanno permesso di rilevare che le fondazioni *venture philanthropy* sostengono un numero contenuto di organizzazioni con la conseguenza positiva che le prime riescono conoscere più a fondo le realtà *nonprofit* e, quindi di intervenire in modo più efficiente. Inoltre i membri delle fondazioni spesso assumono incarichi di rilievo nelle organizzazioni che sostengono, costituendo capisaldi investiti

di un duplice compito e, cioè di esercitare un controllo sui progetti finanziati e di predisporre con tempistiche rapide interventi efficaci.

### *3. Risultati e sistemi metrici di valutazione*

La quantificazione e la valutazione dei risultati da attribuire al sostegno di fondazioni a iniziative ha da sempre rappresentato il punto debole della relazione tra *donor* e beneficiario. La difficoltà ad associare indicatori di *performance* al settore sociale ha da sempre rappresentato un disincentivo all'assunzione di incarichi in tale settore.

Nella prima parte, al capitolo 4, sono stati evidenziati parametri di valutazione da associare ad iniziative socialmente orientate.

Tuttavia, ci si può trovare d'accordo sul fatto che il successo di un progetto debba essere legato all'impatto sociale che esso crea, anche se la varietà e la peculiarità delle situazioni rendono difficile la codificazione puntuale di parametri universalmente validi. Nel tempo le fondazioni e le organizzazioni *no profit* hanno utilizzato il "parametro quantitativo".

Infatti i rappresentanti delle fondazioni tradizionali concordano nel sostenere che la loro preoccupazione non è tanto legata all'efficienza di ogni singolo progetto, quanto alla possibilità di sviluppare un numero consistente di progetti.

L'approccio seguito dalle fondazioni *Venture Philanthropy* si basa sulla creazione di strumenti che possano valutare la qualità dei servizi forniti dalle organizzazioni. I modelli sviluppati utilizzano mezzi differenti, tuttavia si accomunano per i parametri che intendono misurare, gli strumenti e i fini.

Con il termine strumenti si fa riferimento alle capacità di creare programmi di successo, e alle possibilità di auto-sostentamento nel momento in cui alcuni dei finanziamenti venissero a mancare.

Per fini si intendono i benefici sociali e il livello di soddisfacimento dei bisogni incontrati.

#### 4. Durata ed importo delle donazioni

Le fondazioni tradizionali propendono per investire in diverse organizzazioni, indirizzando il proprio impegno finanziario verso programmi che mostrino grandi prospettive di impatto sociale. Ne discende una intensa attività di *fund raising* a cura dei dirigenti delle organizzazioni che assorbe gran parte del loro tempo.

Tra l'altro i piani di finanziamento delle fondazioni tradizionali sono caratterizzati da orizzonti molto brevi, tanto che le organizzazioni non hanno il tempo necessario per sviluppare prodotti o strategie di *marketing* che possano supportare la diffusione dei servizi sociali.

Le fondazioni spiegano l'orizzonte del breve termine, evidenziando che un vincolo troppo lungo possa rendere le organizzazioni troppo dipendenti e incapaci di auto-sostentarsi.

Questa posizione ha portato le fondazioni tradizionali a stabilire tempi e scadenze di finanziamento spesso in contrasto con le esigenze delle *nonprofit*.

L'approccio seguito dalle fondazioni *Venture Philanthropy* prevede al contrario una relazione con le organizzazioni che duri nel tempo e che dia la possibilità ad entrambi di conoscersi, di costruire un rapporto di fiducia attraverso il quale creare un impatto sociale rilevante.

Le relazioni durano mediamente da un minimo di tre a un massimo di sette, otto anni. L'obiettivo che sta alla base di tali relazioni presuppone che un rapporto di questo tipo generi benefici ad entrambe le parti.

Le organizzazioni possono impegnarsi e dedicare le proprie risorse su altri obiettivi, che non siano la continua ricerca di finanziamenti. Le fondazioni possono conoscere più a fondo i propri *partner*, stabilendo metodi e criteri di valutazione compatibili con le missioni sociali.



Da un relazione così lunga le fondazioni acquisiscono inoltre il bagaglio di esperienza e di conoscenze che risulta determinante nell'affrontare nuovi investimenti.

Solitamente il primo anno viene dedicato alla conoscenza del *partner*: vengono investite ingenti risorse nella formazione di quelle capacità organizzative che saranno decisive nel futuro delle *nonprofit*.

Le fondazioni si impegnano inoltre a spiegare quali sono i propri progetti, i metodi di valutazione, gli obiettivi da raggiungere.

### 5. Strategie di uscita

Uno dei maggiori problemi che deve affrontare il settore *nonprofit* è la mancanza di meccanismi di finanziamento che riescano a compensare il disimpegno di una fondazione, trovando alternative per continuare i progetti iniziati. La volontà delle fondazioni di progettare piani di uscita si scontra con l'incapacità delle *nonprofit* di stabilire strategie che garantiscano indipendenza economica per il futuro. Non esiste alcun legame tra l'efficienza e l'efficacia di una missione sociale e la possibilità di trovare altri finanziatori che proseguano l'impegno.

Infatti, spesso è accaduto che progetti di successo siano stati abbandonati nel momento in cui viene meno il supporto finanziario della fondazione. Il risultato è che gli imprenditori filantropici si trovano di fronte alla necessità di trovare altre fonti di finanziamento, impiegando tempo e risorse che avrebbero potuto dedicare alle missioni sociali.

La soluzione che propongono le fondazioni *Venture Philanthropy* prevede lo sviluppo di una strategia di uscita nel momento in cui iniziano un rapporto con le *no profit*. La strategia deve identificare quelle fonti finanziarie che potrebbero intervenire nel momento in cui termina la relazione con la fondazione, e devono garantire la continuità del rapporto fino a quando tali fonti non vengono identificate.

Un'organizzazione che prevede un approccio di questo tipo è la *Cooperative Home Health Care* (CHCA), cooperativa gestita dai dipendenti che opera nel Bronx, fornendo servizi di assistenza a domicilio agli anziani della zona. Quando l'organizzazione deve negoziare qualsiasi supporto finanziario, si impegna a definire un piano di lungo periodo che garantisca la propria indipendenza finanziaria. Viene così data la possibilità di concentrare il proprio impegno finanziario in periodi stabiliti, venendo in contro alle esigenze del finanziatore.

Un'altra novità dell'approccio "*venture philanthropy*" consiste nella circolo virtuoso di reciprocità generato dalla struttura e dalla complessità di tale approccio.

*"Nei vari gradi di filantropia, quali per esempio quelli enumerati dalla cultura ebraica, è possibile individuare una differente intensità di reciprocità, che è indice di raggiungimento di buoni risultati e stabilità degli stessi"*<sup>111</sup>.

Fare l'elemosina per strada è un atto di filantropia, ma di "primo livello": il *donor* non investiga sulle cause della povertà del mendicante, né sulla quantità e sulla qualità di contributo necessario a sanare la sua condizione. L'azione del filantropo produrrà un effetto momentaneo. E', altresì possibile rilevare che l'assimmetria informativa e o comunque l'assenza di rilevazione di *feedback* esiste anche nei livelli superiori al "primo". E anche se le nelle *community foundation* è possibile rilevare una maggiore reciprocità tra *donor* e progetti finanziati, bisogna attendere l'avvento della *venture philanthropy*, per attuare una revisione radicale delle modalità di erogazione delle risorse per l'attuazione dei progetti: queste non sono più erogate sulla base di una determinazione del *donor*, ma sulla scorta delle effettive esigenze dell'organizzazione beneficiaria che, allo scopo ha predisposto uno studio di fattibilità e un *business plan*, in linea con progettualità *for profit*.

---

<sup>111</sup> Laura Bertozzi – Le origini economiche e l'ingegneria finanziaria di una grande opportunità per il terzo settore- in *Filantropi di Ventura* di Giuliana Gemelli Baskerville (2004) -

Le potenzialità della *venture philanthropy* sono ben superiori a quelle di garantire il superamento dell'assimetria informativa tra *donor* e beneficiari e del successo del progetto finanziato. Si potrebbe arrivare ad una sorta di "reciprocità moltiplicativa"<sup>112</sup> qualora si convenisse con l'organizzazione beneficiaria una esternalizzazione dei benefici ottenuti: la condivisione dei risultati economico-patrimoniali ottenuti grazie all'intervento delle organizzazioni filantropiche; messa in comune non solo del patrimonio materiale quali macchine, impianti, immobili ed attrezzature, ma anche *skill* e *know-how*. D'altra parte i progetti che producono maggior impatto sul mercato sono quelli che presentano una struttura a ragnatela<sup>113</sup>, coinvolgendo organizzazioni attive nello stesso ambito ma con diverse modalità. Un *network* composto tra le organizzazioni beneficiarie permette di massimizzare il risultato che scaturisce dagli apporti dei filantropi rendendo condivisibile l'esito progettuale, tra tutte le strutture coinvolte. Ai risultati ottenuti ne va aggiunto uno di primaria importanza e, cioè quello di aver creato in questo modo una rete di comunicazione tra soggetti eterogenei, colmando il *gap* esistente tra le esigenze socio-ambientali della cittadinanza mondiale, della quale spesso si fanno portavoce gli enti *no profit*, e le attività delle imprese. Pertanto, il *venture philanthropist*, attento e documentato moderatore, recependo gli appelli del terzo settore, provvede alla canalizzazione efficiente dei fondi, attuando di fatto una *partnership* tra impresa/*donor* e terzo settore/*stakeholder* beneficiario, creando valore per entrambe le parti.

---

<sup>112</sup> *idibem*

<sup>113</sup> *ibidem*