

Economia della sussidiarietà Nuove regole di governance allo studio

Non profit È tempo di passare il testimone

Da Don Mazzi a Strada, da Muccioli a Veronesi, il terzo settore si riorganizza
Zamagni: «Attenti ai personalismi». Sapelli: «Gli enti restino piccoli»

DI MARIA SILVIA SACCHI

Come gli Agnelli, i Barilla, i Benetton, i Caltagirone, i Del Vecchio e giù andando lungo l'alfabeta. Anche il cosiddetto «terzo settore» italiano, altrimenti detto *not for profit* e *non profit*, è alle prese con uno dei problemi più difficili che un'impresa si trovi ad affrontare: il passaggio generazionale. Ovvero, la consegna del testimone dalla persona che ha avuto l'idea, la forza e la passione di dare vita a un'organizzazione, ad altri che quell'organizzazione la portino avanti e le consentano di continuare a prosperare.

Non è facile. Non lo è nell'impresa *profit* (che produce utili per l'azionista) e non lo è neanche in quella *non profit* come dimostrano i casi di cronaca più recenti.

Identificazione

Anche dopo questa estate convulsa che ha visto esplodere la crisi dell'istituto gravato da un miliardo e mezzo di debiti, il San Raffaele vede ancora come presidente, seppur senza deleghe e quindi non più gestore, il novantunenne don Verzè che l'ospedale lo aveva fondato negli anni Settanta. Un «caso classico», dicono gli esperti di imprese familiari, di fondatore identificato con la sua creatura tanto da non volerla guardare al di là di sé. A San Patrignano, alla morte del ca-

po carismatico Vincenzo Muccioli, nel '95, era seguito il figlio Andrea come succede nelle tradizionali imprese familiari e oggi Andrea ne lascia la guida a un organismo più collegiale dopo 16 anni e qualche polemica con i suoi principali finanziatori, la famiglia Moratti.

Cosa sta accadendo lo ha detto don Mazzi, il fondatore di Exodus, l'organizzazione di cui a 81 anni è ancora il volto ufficiale e la guida: «È finita un'epoca, ovvero quella delle comunità basate sulla figura carismatica del fondatore». È impossibile — ha aggiunto — «che una persona sola possa amministrare una città per "abitanti" e bilancio. Occorre un lavoro di gruppo e non di profeti. Ho già detto ai miei di prepararsi alla mia successione pensando di gestire Exodus insieme. È l'unica formula» ha concluso, citando la successione a don Giussani in Comunione e liberazione come esempio positivo. Anche Umberto Veronesi, l'oncologo di fama internazionale, a 85 anni guida e rappresenta la fondazione che porta il suo nome oltre a essere l'anima di molte attività che ruotano attorno alla ricerca sul cancro. Giusto per fare qualche nome tra i più illustri.

È importante mettere l'accento su questo tema perché la più lunga storia delle imprese familia-

ri *profit* insegna che se non si affronta nel modo corretto il passaggio ne va della sopravvivenza dell'impresa stessa. Con due differenze che riguardano *non profit*: in queste organizzazioni è molto importante l'aspetto valoriale e i finanziatori non sono l'azionista (o non è solo l'azionista) ma soggetti terzi.

Gestioni collegiali

La soluzione c'è, dice Stefano Zamagni, presidente dell'Agenzia delle Onlus, l'Authority del settore, e porta il nome di cooperativa sociale o di impresa sociale perché nello statuto la successione è già prevista. «Se San Patrignano fosse stata una cooperativa sociale o una impresa sociale non sarebbe successo nulla e proprio la dominanza di questo modello in Italia ha fatto sì che i problemi siano finora stati ridotti al minimo». Non vuol dire che manchino. «Avere una *governance* democratica — prosegue Zamagni — dovrebbe essere accettato di buon cuore dai soggetti *non profit*, ma ci sono personalismi e gelosie che spesso lo impediscono».

«Non perdere l'aspetto donativo», è la raccomandazione di Giulio Sapelli, presidente di Argis, l'Associazione di ricerca per la *governance* dell'impresa sociale. Secondo il quale «non

si può essere a capo di un'impresa *non profit* per decenni; bisogna imparare non solo a donare i propri beni agli altri ma anche se stessi, separandosi dal comando». Per questo, come strumento tecnico, suggerisce di mettere nello statuto un limite temporale nella guida, dieci anni. Ma Sapelli ragiona anche su un altro fronte collegato e cioè le dimensioni, ormai considerevoli, assunte da alcune organizzazioni. «Per anni — dice — sono stato un sostenitore della necessità di modernizzare il mondo cooperativo ma i risultati sono che molte coop sono imprese capitalistiche mascherate. Nel terzo settore è vietato il rischio, ci sono ospedali americani che scelgono di non crescere perché altrimenti finirebbero per avere una eterogeneità dei fini. Il *non profit* non vive se è assistito e nel *non profit* è vietato il rischio. L'esperienza mi ha insegnato — conclude — che in questo campo bisogna porre un limite alla dimensione, meglio piuttosto aiutare altri a crescere».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Imago Economica



Authority Stefano Zamagni, presidente dell'Agenzia per le Onlus. Le Onlus sono uno dei principali soggetti del terzo settore

🕒 L'analisi

Il 5 per mille: ha un senso se è solo per pochi?

Il denaro disponibile è molto, i concorrenti numerosissimi, chi ne ottiene un beneficio consistente è un piccolo drappello che si conferma da un anno all'altro. Anche nell'ultima tornata del 5 mille — la misura che permette di destinare una parte della propria Irpef ad associazioni di volontariato, istituti di ricerca, università, associazioni sportive dilettantistiche — oltre 100 milioni di euro, sui 412 disponibili, sono stati divisi tra 11 organizzazioni. Che confronto ci può essere tra nomi come Umberto Veronesi, Gino Strada, Airc, Unicef, Telethon, Medici senza frontiere, lo stesso San Raffaele di don Verzè, per fare alcuni dei più sottoscritti dai cittadini, e le associazioni scolastiche delle singole scuole o le piccole Onlus territoriali? Il tema è dibattuto perché se è vero che, per esempio, ci sono campi dove servono fondi rilevanti per avere dei risultati, dall'altro si creano delle asimmetrie troppo forti. «Si innescano molti fenomeni di distorsione — dice Giulio Sapelli — meglio eliminarlo. Altrimenti finiremo per avere organizzazioni come la Fao che destina più dell'80% del suo bilancio a perpetuare le strutture». «Il 5 per mille è uno strumento fondamentale — dice invece il presidente dell'Agenzia delle Onlus Stefano Zamagni — ma è necessario che diventi una legge ordinaria che stabilisca i criteri di ammissibilità, i criteri di trasparenza e di rendicontabilità e criteri di equità». Una legge ordinaria chiede anche Emergency che, tra i requisiti, ne vorrebbe uno anche sui tempi di utilizzo del denaro ricevuto, 18 mesi, pena la restituzione. «Se in 18 mesi non si impiegano i fondi ricevuti significa che si non si sa cosa farsene», dice il vice presidente Alessandro Bertani.

M. S. S.

© RIPRODUZIONE RISERVATA