

TERZO SETTORE

Sono circa ottant'anni la realtà del Mezzogiorno che hanno aderito al nuovo progetto promosso e pensato da Incoop in collaborazione con Progetto Policoro e Università Lumsa per favorire l'occupazione

NOVITÀ



L'economia civile con Avvenire

Merccoledì 3 marzo uscirà con Avvenire il primo numero de "L'economia civile", progetto editoriale multimediale per raccontare l'evoluzione dell'economia verso un modello di sviluppo sostenibile e integrale. Un dorso bisettimanale e un portale verticale (www.avvenire.it/economiacivile) che proporranno idee, analisi e storie inerenti il Terzo settore, la transizione sostenibile delle imprese tradizionali, lo spostamento della finanza verso i criteri d'investimento ESG.

# La "Terza via" come ponte tra Non profit e laureati

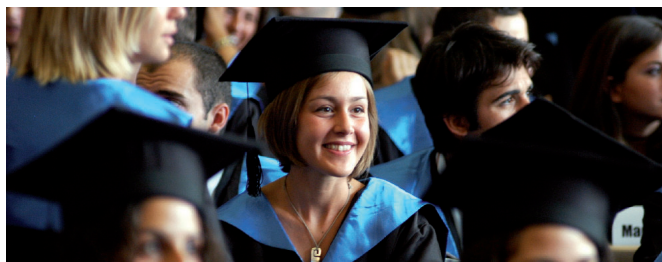
MARINA LUZZI  
Taranto

Dalla produzione di caffè biologico in cialde ai centri diurni, alle aziende agricole. Sono circa ottant'anni la realtà del Mezzogiorno che hanno aderito a Terza Via, il progetto promosso e pensato da Incoop, l'Istituto Nazionale per l'Educazione e la Promozione Cooperativa, in collaborazione con Progetto Policoro e Università Lumsa. L'idea è stabilire un raccordo tra imprese del terzo settore e laureati o laureandi tra i 18 e i 28 anni, perché le prime possano innovarsi ed aprirsi a nuove professionalità e i secondi possano pensare a come formarsi nello specifico per lavorare nel mondo del volontariato e dell'impresa sociale. Bari, Taranto, Palermo, Sorrento, Castellammare di Stabia e Vico Equense sono le realtà direttamente interessate, in cui offerta e domanda si incontreranno. «Abbiamo già concluso una prima fase operativa che prevedeva la ricerca delle imprese che volevano essere parte del progetto e qui è arrivata la prima sorpresa - racconta Rosella Tegas, uno dei due referenti per la Puglia - perché in molti si sono messi a disposizione. Le aziende potevano decidere perché aderire: se partecipare a webinar formativi specifici per il

terzo settore, se farsi seguire dai giovani nella creazione di progetti calibrati su un bisogno, un'idea, un'esigenza che hanno per la loro attività o in ultimo se richiedevano nuove figure professionali per incrementare le loro aziende, sperando di trovare ragazzi entusiasti e motivati. Ebbene l'ottantina di imprese che partecipano, ha optato per la seconda o terza opzione, mettendo al centro proprio i ragazzi, la loro innovatività in tema di sociale». Inutile nascondere che non sia tutto facile. La pandemia ha scompaginato la situazione ma resta salda la volontà di continuare ad investire nel terzo settore. «Quando abbiamo cominciato a contat-

tare le imprese - racconta Tegas - nell'autunno del 2019, la situazione era completamente diversa. Oggi dicono con franchezza che per l'inserimento lavorativo, oltre forme di collaborazione, almeno all'inizio, non si potrà andare. Lo scenario economico con il Covid19 è cambiato ma anche se non si parte da contratti "classici", il periodo è proficuo per le aziende, per capire cosa serve per crescere, innovarsi e superare la crisi e per i ragazzi, che possono formarsi sulla base di queste specifiche esigenze e conoscere tutte le opportunità che offre il codice del terzo settore e la normativa sul lavoro. Nelle prossime settimane partiremo con i webinar e il percorso per

tutti si concluderà a dicembre, in un evento finale: "La Borsa del terzo settore". Nel corso dell'anno si svolgeranno anche incontri per raccontare ai ragazzi le buone prassi di attività ormai radicate nel settore. «In più - conclude Rosella Tegas - parallelamente, sui social e sul nostro sito (www.terzavia.eu) è attiva la "bancheca delle opportunità", a cui possono attingere tutti, a prescindere da chi partecipa al progetto Terza Via. Lì inseriamo informazioni su finanziamenti legati all'economia sociale ma anche bandi, possibilità di tirocini, articoli sul tema della formazione e dell'innovazione sociale».



Parte il 4 marzo il Non profit woman camp

Si chiama "Non Profit Women Camp" e sarà il primo evento in Europa dedicato alle donne che lavorano nel Terzo Settore. Si svolgerà dal 4 al 6 marzo 2021 in una nuova veste online, per dar voce alle

professioniste del Non profit, alle loro riflessioni e al confronto reciproco, con momenti di formazione e una masterclass dedicata all'innovazione. Oltre 200 partecipanti iscritte, 28 relatrici, 12 workshop: «Sentiamo il

bisogno questo evento e i dati lo dimostrano: il 75% dei fundraiser in Italia è donna, ma solo 3 su 10 hanno accesso a ruoli manageriali», spiega Federica Maltese, presidente comitato organizzatore.

L'INTERVISTA A JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

# I 2000 anni di "management" della Chiesa

Dai manasteri, la Silicon valley dell'epoca, alle 10 innovazioni rivoluzionarie dei gesuiti del 1540

PAOLA DEL VECCHIO  
Madrid

«La Chiesa è il modello di gestione di maggiore successo della storia, dal quale molti dovrebbero apprendere. Ha a che vedere con la leadership, ma anche con l'applicazione ante litteram di concetti oggi all'avanguardia». Javier Fernández Aguado, direttore della cattedra di management della Fondazione la Caixa all'IIE Business School e presidente di MindValue, noto come il Peter Drucker spagnolo per la sua ampia esperienza in teoria e pratica nel campo, ha appena pubblicato *2000 Years of leading teams* (Editrice Kolima). Un'analisi ambiziosa in cui esamina, in 640 pagine, «un caso unico di corruzione, che fra concili e scismi si è saputa rinnovare mostrando un'enorme capacità di resilienza, senza perdere l'essenza».

**Professor Aguado, qual è l'idea di partenza?**  
Nei miei libri precedenti ho analizzato il management nell'antico Egitto, nella Roma imperiale e nella Grecia classica, nel partito bolscevico e nel III Reich. La Chiesa cattolica era la sfida più grande. Disponiamo di un'enorme documentazione, perché dagli inizi ha lasciato costanza scritta di decisioni o sistemi di controllo, da oltre 2000 anni convoca menti brillanti ed è riuscita in una penetrazione capillare come nessun'altra istituzione globale. Lei passa in rivista l'esperienza di papi, di decine di santi e realtà ecclesiaziali. E per ognuno dei 72 capitoli riassume alcuni insegnamenti, dice apertamente: su chi criteri si basano?

Dalla lettura delle biografie dei 266 papi succedutisi finora ne ho selezionati 16 - Tra cui Gregorio VII, Benedetto XVI, Giovanni Paolo II - che mi interessavano particolarmente perché, al di là degli aspetti spirituali, hanno dovuto prendere decisioni importanti, rivalese di successo, a parte errori spesso involontari. Fra le migliaia di iniziative della Chiesa, ho scelto le 50 o 60 più innovative, mentre il resto dei capitoli è dedicato a fatti singolari, come le crociate, l'inquisizione o i principali concili. Esempi che dimostrano che molte delle tecniche considerate oggi innovative erano già state implementate dalla Chiesa.

**Per esempio?**  
L'idea di franchigia adottata da san Filippo

Neri negli oratori è poi divenuta un modello applicato dall'istituzione cattolica. Lo stesso vale per il coaching, per l'interim management, di cui troviamo un primo riferimento in un testo di un vescovo del XVI secolo. L'istituzione ecclesiaziale ha applicato metodologie oggi famigliari nelle business school come employer branding, scrittura di lavoro, organizzazioni unicolori, mentoring, ambienti Vuca, oceani blu, fake news o deepfake, reti di valori o sistemi collaborativi. Da consulente di oltre 500 Ceo e alti dirigenti di 50 Paesi ho cercato di fare tesoro degli insegnamenti - e degli errori - distillati in venti secoli da adottare nel XXI secolo, ognuno nella propria organizzazione. **Quali le chiavi del successo?**  
L'impegno, manifesto nel messaggio dei fondatori come nel sangue delle decine di martiri. La capacità di fare mappa di alcuni dei

migliori talenti, tanto che nel Medio Evo i monasteri erano considerati la Silicon Valley dell'epoca per l'abilità nel coltivare e trasmettere cultura. La competenza nel fare squadra, generare spirito di servizio, e una resilienza senza paragoni. Un'altra chiave è l'intra-impreditorialità, stimolando le figure dirigenziali a spingersi oltre le funzioni assegnate: penso, ad esempio, a madre Teresa di Calcutta. **Parlava di errori: quali, a suo giudizio, i principali?**  
Direi la mancata formazione dei vertici, un errore comune ad altre organizzazioni. Non preparare in management chi è promosso a funzioni superiori, come vescovi o cardinali. Una cosa è avvicinare le persone a Dio, altro è governare, un'abilità che si impara, come la contabilità. Inoltre, in un mondo complesso come l'attuale, bisogna saper comunicare il bene che si fa.



Javier Fernández Aguado

**E secondo lei, cosa ha garantito la sopravvivenza della Chiesa come "holding" rispetto alla vita media di altre multinazionali?**  
L'elemento spirituale e ultraterreno e la capacità di rinnovamento. I soli gesuiti nel 1540 introdussero fino a 10 innovazioni rivoluzionarie. Lo stesso si può dire per padre Pedro Poveda e le tesi teresiane, il modo in cui la donna è stata posta al centro del mondo, con un messaggio inedito. **La crisi del Covid-19 segna è uno spartiacque che ritiene che marcherà anche un cambiamento nel modello di business, nell'organizzazione e selezione delle leadership?**  
Cambieranno molte cose, ma meno di quanto pensiamo. La pandemia in Europa si è diffusa via fra il 50% e il 60% della popolazione nel 1345. Questa, nel peggiore degli scenari, colpì il 0,01%. È un evento gravissimo per volume, ma molto piccolo in percentuale. Anche se la gente immagina un cambio epocale, credo che porti soprattutto un cambiamento tecnologico irreversibile.

L'EVOLUZIONE DELLA RENDICONTAZIONE NON FINANZIARIA

Che cosa differenzia un bilancio sociale da un bilancio economico? «Il fatto che, diversamente dal secondo, nel primo i numeri non sono fondamentali come obiettivi di performance, ci aiutano ad indirizzare la nostra strategia. Ma ci sono altri indicatori come le buone prassi e, nel caso di Adoa (Associazione diocesana opere assistenziali di Verona), il capitale spirituale, che rappresentano un patrimonio immateriale, ma di immenso valore». ha spiegato, venerdì 26 febbraio, in un webinar illustrativo, Giorgio Mion, direttore del Dipartimento di Economia aziendale dell'Università di Verona. Nel 2018 l'Associazione ha sottoscritto con l'ateneo scaligero un accordo sulla finalità di redigere un bilancio sociale che, come previsto dalla Riforma del Terzo Settore, è il documento attraverso il quale un'organizzazione comunica periodicamente in modo volontario gli esiti della sua attività, non limitandosi ai soli

## Il capitale spirituale di Adoa oltre i numeri del bilancio

aspetti finanziari. Nel caso di Adoa (peuratore, esente dall'obbligo normativo), il percorso ha riguardato, oltre a sé stessa, anche 11 Enti che ne fanno parte, di varie dimensioni, dalle Piccole Fraternità (con un fatturato annuo di 4-500mila euro) alla Fondazione Pia Opera Ciccarelli (quasi 30 milioni di fatturato), da 20 posti letto a 800. Le 36 realtà aderenti ad Adoa raggiungono più di 25.900 utenti, producendo così effetti di supporto al caregiving di almeno 59mila persone, possono contare su circa 4.300 dipendenti e oltre 4.800 volontari. Il bilancio sociale Adoa è stato costruito in modo da uniformarsi alle principali linee guida nazionali ed internazionali. «Pun-

to focale è l'impatto degli Enti sui diversi stakeholder - ha affermato il segretario di Adoa, Tomas Chianomonte -, dal punto di vista del capitale economico, umano (le competenze dei collaboratori, dipendenti o volontari), relazionale (le relazioni con le comunità), ambientale (in un'ottica di ecologia integrale che metta al centro le fragilità), spirituale. In Adoa ci sono Enti nati anche 200 anni fa, il cui fondatore si è ispirato al Vangelo per trovare delle risposte ai bisogni di allora, e questo carisma ne rappresenta l'identità». «Questo bilancio - ha detto don Roberto Carpostrini, presidente Adoa - è un'azione concreta per dimostrare tutto il nostro impegno per custodire l'umano e

L'analisi

EDUARDO BARBAROSSA

## PER UN'ECONOMIA DI PROSSIMITÀ

Nella crisi, nella povertà diffusa e forse anche nel dolore, nasce quell'impensabile opportunità di cambiamento. Oggi, in questa società che si dice inclusiva ma che poi all'atto pratico chiude i poveri nel loro recinto, venera i pensatori nelle loro stanze e protegge "i ricchi" nelle loro vite, serve un atto collettivo di responsabilità che rompa i compartimenti, i livelli sociali, i cluster produttivi. Il cambiamento, sociale e quindi economico, il contrasto vero alle povertà e alle esclusioni sociali, si genera proprio abbattendo i "muri divisorii", rimettendo persone, cose, azioni e territori in relazione. In fondo tutto è in relazione (il richiamo del Santo Padre ad un'ecologia integrale non può lasciare impassibili), una relazionale costituita che tocca il cuore della questione antropologica contemporanea arrivando però a coinvolgere direttamente gli stili di vita delle persone e delle comunità ma anche le scelte di fondo di ordine politico ed economico. Quello che abbiamo sperimentato con Fondazione Ebbene nei 9 anni di contrasto alle povertà sul territorio, diventando la prima e forse unica Fondazione nazionale di Prossimità, è che da Sud a Nord per cambiare il welfare andava cambiato l'approccio e la nostra strategia - incontrando 30mila persone ogni anno all'interno dei Centri di Prossimità - è stata basarsi sulla relazione, quella che si crea tra le persone, tra chi necessita questo accompagnamento e chi questo accompagnamento lo sostiene. Le 4A (Accoglienza, Ascolto, Accompagnamento, Autonomia) che come metodo applichiamo ci hanno dimostrato che la voce, il valore, di chi è escluso può essere il vero elemento di cambiamento. Nei nostri Centri di Prossimità abbiamo lavorato con gli scarti, con quelle persone che nel loro percorso di vita sono rimaste per qualche ragione "escluse", abbiamo cercato in loro il talento, costruito con loro una relazione paritaria mettendo in moto il principio di Economia circolare. Ecco la scoperta. Un'economia pensata per potersi rigenerare da sola, un sistema economico pianificato per riutilizzare i materiali in successivi cicli produttivi riducendo al massimo gli sprechi, poteva essere declinato intorno alle persone, così che gli scarti diventassero nuova umanità. Tutto ciò ha prodotto lavoro, riaccessò luci sui territori, incentivato micro economie che si sono rimesse in movimento partendo dalla rigenerazione delle persone. Questo passa necessariamente dalla volontà di riconoscere e valorizzare l'economia prodotta dalle organizzazioni del Terzo Settore e dai presidi di cittadinanza attiva che agiscono nella Prossimità in una logica diffusa di filantropia istituzionale. La nuova Economia passa per la valorizzazione delle relazioni. **Comunità e l'idea di promuovere le "Case di comunità" o "buone" solo se nascono come espressione delle Comunità e non come luoghi istituzionali o externalizzati. Nella programmazione del nuovo Governo, ci attendiamo un'azione programmatica coraggiosa che rompa equilibri consolidati e cenerosi per sostenere e incentivare proprio le economie di prossimità. La Prossimità, ne siamo certi, è una cosa seria, è un metodo per rendere ogni persona protagonista della propria vita e del proprio futuro. Presidente Fondazione Ebbene**

ROMINA GOBBO

contribuire al miglioramento delle prassi di cura, per contrastare la "cultura dello scarto". Intervenevo al webinar, il direttore dell'Ufficio di pastorale della salute della Conferenza episcopale italiana, don Massimo Angelelli, ha auspicato che il modello Adoa possa essere replicato in altre diocesi. Tra il 2011 e il 2013, il welfare della Chiesa italiana risultava composto da oltre 14.214 opere (servizi socio-sanitari, servizi socio-sanitari residenziali e non, assistenza sanitaria). Ad 31/12/2009 operavano nel sistema oltre 420mila persone, nella quasi totalità laici (96,1%) ed oltre due terzi a titolo di volontariato (66,5%). Facendo sue le parole del cardinale Giacomo Biffi, don Angelelli ha concluso: «L'effettismo non è una virtù evangelica, ma non sta scritto da nessuna parte che l'inefficienza sia dono dello Spirito Santo».