



Sommario

- 1. Editoriale: le ragioni di un nuovo impegno**
di Gianfranco Fabi
- 2. La nuova legge sul terzo settore**
di Elio Silva
- 3. Sanità tra pubblico, privato e non profit**
Intervista a Luca Maria Munari a cura di Gianfranco Fabi
- 4. Il bilancio di missione della Sacra famiglia: cronache del convegno**
A cura di Ambrogio Picolli e Maria Vittoria Franceschelli

1. Dieci anni, le radici e l'ideale

Editoriale di Gianfranco Fabi

I primi dieci anni di un'associazione sono un periodo abbastanza lungo per capire se le radici che ne stanno alla base hanno dato vita ad una pianta abbastanza robusta, ma anche un periodo sufficiente per verificare se gli ideali di fondo hanno retto alla prova del tempo e degli avvenimenti.

Anche perché negli ultimi dieci anni il mondo è cambiato. Abbiamo vissuto e stiamo ancora vivendo una delle crisi economiche più pesanti dalla grande recessione degli anni '30. Stiamo assistendo a un ampliamento delle diseguaglianze con un allargamento delle fasce di povertà. Abbiamo di fronte lo sfarinamento di quel modello di economia pubblica-privata che nonostante tutto aveva garantito la ricostruzione e il miracolo economico.

In questa prospettiva dobbiamo allora ricordare che, con un senso che ora possiamo considerare quasi una virtù profetica, proprio dieci anni fa, il 21 dicembre 2006, nasceva a Milano Argis per intuizione e volontà di Giulio Sapelli, Gianfranco Negri-Clementi e Alberto Salsi. L'obiettivo era porsi "come un punto di riferimento innovativo per il mondo del non-for-profit convogliando le esperienze dei suoi soci fondatori dal mondo dell'impresa capitalistica, dal mondo accademico, dalle realtà del terzo settore, delle istituzioni e dell'impresa sociale".

In questi dieci anni si sono prodotte ricerche, organizzati incontri e convegni, realizzate iniziative di approfondimento e dibattito, si è data visibilità, anche attraverso il sito e la newsletter, a un luogo di incontro e confronto per allargare la comprensione e la sensibilità verso le tematiche dell'impresa sociale.

Con una convinzione di fondo. L'impresa sociale non è la terza via tra Stato e mercato, non è la strada per risolvere le inefficienze dell'uno e dell'altro. E allo stesso modo non è semplicemente una riedizione in chiave moderna della grande tradizione delle misericordie e del volontariato, dimensioni che devono anzi mantenere ed esaltare la loro dignità e la loro proiezione sociale.

Siamo invece di fronte ad un modello ideale con un obiettivo altrettanto ambizioso quanto realistico. Adottare tutti gli aspetti positivi dell'economia di mercato, quella che puntualmente la *Centesimus annus* ha definito "economia d'impresa"; valorizzare la grande tradizione storica del movimento cooperativo nel sostenere anche finanziariamente le iniziative popolari sul territorio; sollecitare una dimensione normativa che riconosca l'interesse pubblico verso le attività delle imprese sociali.

E quindi anche sviluppare quelle professionalità che sappiano gestire e far crescere realtà che devono avere la logica del mercato come parametro di efficienza e della sensibilità sociale come obiettivo e metodo di lavoro.

Dobbiamo essere grati a quanti hanno voluto e condotto Argis in questi primi dieci anni di cammino. Anche perché hanno tutti promesso di stare a fianco e di spronare costantemente l'impegno di chi ha voluto affiancarli nei mesi passati e nei prossimi anni.

Con questi pensieri ho accettato la presidenza di Argis. Non solo perché mi permette di verificare nella pratica quello che è stato un mio costante metodo di ricerca e osservazione della realtà economica: come sia possibile dare spazi

di socialità alla libertà imprenditoriale delle persone. Ma anche perché impegni rilevanti si prospettano di fronte a noi: iniziando dall'attuazione della nuova legge sul terzo settore, a cui dedichiamo un ampio spazio in questa newsletter, un'attuazione che deve sfruttare tutti gli spazi e tutte le potenzialità senza ingabbiare le imprese sociali in nuovi lacci burocratici o procedure formali.

In una realtà sociale così tormentata e complessa come l'attuale il ruolo di Argis deve quindi continuare ad essere quello di una promozione costruttiva della capacità di fare impresa per rispondere alle esigenze di ciascuno.

2. La nuova legge sul Terzo settore: un primo passo, una buona cornice

Inizia il cammino per il varo dei decreti di attuazione

di Elio Silva

Il 2016 sarà ricordato dal Terzo settore italiano come l'anno della riforma, il più importante dalla nascita della disciplina fiscale delle Onlus, nell'ormai lontano 1996, e dal battesimo dell'impresa sociale, avvenuto con il decreto legislativo 155 di un decennio fa. L'entrata in vigore della legge 106/16, in effetti, segna una svolta e un test di maturità per il nostro non profit, che può finalmente contare su una cornice di principi correttamente ordinati. Quanto tempo occorra, però, per tradurli sul terreno della concreta attuazione resta da capire, ed è un'eredità destinata ad accompagnarci nel prossimo 2017.

Riguardo ai tempi va detto, infatti, che dei diversi decreti delegati d'attuazione solo uno, quello relativo all'istituzione del servizio civile

universale, ha visto la luce e, dopo l'esame preliminare del Consiglio dei ministri, è stato depositato nei due rami del Parlamento per i prescritti pareri. Il provvedimento, che recepisce in toto le indicazioni contenute nella delega, permetterà ai giovani, sia italiani che stranieri, purché in possesso di un regolare permesso di soggiorno, di svolgere attività di pubblica utilità, acquisendo al tempo stesso esperienza e competenze che potranno rivelarsi preziose nei successivi percorsi di crescita professionale.

Al netto di questa disposizione, peraltro molto importante, soprattutto per il valore simbolico in termini di contributo alla coesione sociale, su tutto il resto del fronte occorre attendere l'emanazione dei decreti d'attuazione. Per questo, in attesa di conoscere la concreta declinazione delle novità, l'esercizio più utile rimane quello di ripercorrere alcuni principi della riforma. Perché, innanzitutto, l'approvazione della legge 106/16 è stata salutata come una svolta di portata storica? Probabilmente perché, per la prima volta, il Terzo settore ha visto riconosciuto un proprio DNA giuridico ed è passato da una definizione di natura "residuale" (tutto ciò che non è pubblico, né privato for profit) a una formulazione identitaria. La legge lo definisce, infatti, come il complesso degli enti privati che perseguono, senza fini di lucro, il bene comune, che comprende finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, in attuazione del principio di sussidiarietà.

La messa a punto di questa identità rende necessaria la revisione del primo libro, titolo secondo del Codice civile in materia di associazioni, fondazioni e altre istituzioni private non profit, obiettivo più volte dichiarato ma mai fin qui raggiunto. E richiederà, soprattutto, la stesura di un Testo unico per il Terzo settore, che sarà probabilmente l'ostacolo più impegnativo da superare in sede di decretazione delegata. Per le organizzazioni di volontariato, in particolare, è stata prevista la nascita di un Registro unico, incardinato presso il ministero del Lavoro, diviso in sezioni, ma auspicabilmente

omogeneo nei criteri di iscrizione, gestione e accessibilità. La giungla dei registri (quasi 300, aveva denunciato a suo tempo l'allora esistente Agenzia per il Terzo settore) è sempre stata d'ostacolo all'efficienza e alla trasparenza della vita associativa. Ora bisognerà capire come verranno disciplinati i criteri di immissione dei dati nelle piattaforme informatiche, su base regionale o provinciale, che ad oggi restano profondamente diversi. A ciò si aggiunga che in queste banche dati mancano le informazioni relative alla vita e alla dimensione economica degli enti, per cui le incognite intorno al futuro Registro unificato non mancano.

Quanto ai Centri di servizio, sono stati oggetto di una profonda revisione nelle funzioni, negli ambiti territoriali e nella struttura di governance. Dovranno ampliare l'ambito di attività a tutte le organizzazioni non profit e non più solo al volontariato. La svolta è già da tempo in corso di maturazione, ma deve fare i conti con il nodo delle risorse, dato che le fondazioni di origine bancaria, chiamate in base alla legge ad alimentare l'attività dei Centri, risentono necessariamente della più generale crisi del sistema finanziario. Un'importante norma di incentivazione è stata introdotta dal Governo in sede di presentazione della legge di Bilancio e, se raggiungerà il traguardo, potrà assecondare la transizione che, comunque, non sarà né semplice, né indolore. Una problematica analoga, anche se di portata più vasta, può riguardare anche l'istituto del 5 per mille, che è stato sì stabilizzato, come da tempo chiedevano le organizzazioni della società civile, ma manterrà il tetto dei 500 milioni e dovrà operare una severa razionalizzazione della platea dei beneficiari, allargatasi a dismisura nell'arco degli ultimi anni. In linea più generale, si può dire che il terreno delle agevolazioni fiscali sarà il più difficile sul quale far convergere aspettative e vincoli: la legge delega richiede espressamente, nel contesto del Codice unico del Terzo settore, il riordino e la revisione organica della disciplina tributaria speciale, ma le modalità di questo passaggio restano tutte da capire.

In tutto ciò l'impresa sociale, oggetto specifico della missione di Argis, può quanto meno vantare un'attenzione specifica e non marginale da parte del legislatore che, non a caso, ha previsto in materia un provvedimento delegato ad hoc. Come diffusamente illustrato nella scheda, la definizione della forma giuridica appare ora più chiara, i settori di attività vengono ampliati, le raccolte di capitali di rischio diventano più facili e viene prevista una parziale apertura sul tema della remunerazione del capitale dei soci. L'insieme di questi fattori fa ritenere che la svolta, per l'impresa sociale, sia possibile, come del resto la realtà imporrebbe. Anche in questo caso, tuttavia, fino all'emanazione del decreto delegato d'attuazione il giudizio non può che restare in sospeso.

La nuova legge sul terzo settore – Scheda

L'impresa sociale entra (potremmo dire finalmente) per la porta principale nella normativa giuridica italiana. Con l'approvazione della legge delega sul terzo settore, che ha completato l'iter parlamentare nel maggio 2016, si definisce per la prima volta l'impresa sociale come «*organizzazione privata*» che svolge attività «*per finalità di interesse generale e destina i propri utili prioritariamente al conseguimento dell'oggetto sociale*».

L'obiettivo dei decreti del governo dovrà essere quello di una drastica semplificazione, iniziando da una definizione civilista uniforme fino a un disboscamento delle tante norme in materia fiscale che si sono moltiplicate nel corso degli anni. Con la scelta di prevedere vantaggi fiscali solamente per alcune realtà giudicate meritevoli.

Il Governo dovrà quindi rivedere e semplificare il procedimento per il riconoscimento della personalità giuridica, definire le informazioni obbligatorie da inserire negli statuti e negli atti costitutivi, prevedere obblighi di trasparenza e di

informazione, anche verso i terzi, attraverso forme di pubblicità dei bilanci e degli altri atti fondamentali dell'ente.

Rispetto al decreto legislativo 155 del 2006 si fanno concreti passi avanti: i settori di attività si ampliano notevolmente dato che si aggiungono anche i settori del commercio equo e solidale, dei servizi per il lavoro finalizzati all'inserimento dei lavoratori svantaggiati, dell'alloggio sociale, del microcredito e dell'agricoltura sociale. Resta comunque la pretesa di dover inscatolare l'attività sociale con l'inespressa volontà di continuare a considerare la società in una dimensione statica, rigidamente catalogabile.

Restano comunque positive le novità sul fronte finanziario. Sono previste forme di remunerazione del capitale per le cooperative a mutualità prevalente, l'accesso a raccolte di capitali di rischio tramite portali telematici e misure di agevolazione per favorire gli investimenti di capitale (questi ultimi due punti avvicinano l'impresa sociale al trattamento riservato alle start-up innovative).

La legge riserva una particolare attenzione alla partecipazione e alla formazione dei giovani. Il servizio civile viene definito infatti «*universale*». Cioè aperto a tutti, ovvero a «*italiani, cittadini comunitari e stranieri regolarmente soggiornanti*». I decreti attuativi dovranno definire un meccanismo di programmazione triennale tenendo conto della previsione di un tempo variabile per lo svolgimento del servizio (da un minimo di otto mesi a un massimo di dodici). Le competenze acquisite saranno riconosciute e utilizzate nei percorsi di istruzione e in ambito lavorativo.

Anche il 5 per mille acquisisce una propria stabilità, ma sempre con un limite (500 milioni) per i fondi a disposizione con una soglia di detraibilità che tuttavia sale in maniera significativa da 2.065 a 30mila euro. È prevista tuttavia una profonda revisione sulla certificazione delle

realtà che avranno diritto alla divisione di queste risorse.

Si stima che la nuova legge possa regolare l'attività di oltre 300mila organizzazioni non profit impegnate in vari modi non solo sul fronte sociale e assistenziale ma anche nei tanti aspetti delle società di produzione e servizi che hanno come propria missione proprio l'impegno sociale. Il valore aggiunto complessivo supera i 60 miliardi di euro con più di sei milioni di persone, almeno la metà delle quali impegnata in maniera organizzata e continua.

Viene poi introdotto il registro unico del terzo settore con la funzione di vigilanza affidata al ministero del lavoro mentre è prevista la nascita di un Consiglio nazionale del terzo settore (organismo di consultazione degli enti del terzo settore a livello nazionale che di fatto sostituisce l'osservatorio nazionale per il volontariato) e della Fondazione Italia Sociale con lo scopo di «*sostenere la realizzazione e lo sviluppo di interventi innovativi ad alto impatto sociale ed occupazionale*».

Per l'applicazione della legge delega, con la legge di stabilità 2016 sono stati stanziati 140 milioni per il 2016 e 190 milioni annuali per il biennio 2017-2018. Sono stati inoltre istituiti un fondo per il finanziamento delle attività di interesse generale promosse dagli enti del terzo settore (17,3 milioni nel 2016, 20 milioni a partire dal 2017) e un fondo rotativo per sostenere impresa e investimenti in ricerca (200 milioni di euro destinati al finanziamento a tassi agevolati di piani d'investimento a favore di imprese sociali).

3. INCONTRI

Sanità tra pubblico, privato e non profit

Quando l'attenzione al sociale diventa opportunità di impresa

Intervista a Luca Maria Munari a cura di Gianfranco Fabi

Fin dai tempi medioevali l'attenzione ai bisogni essenziali della società fa parte della realtà italiana, una realtà in cui alla dimensione pubblica si è sempre affiancata la vasta panoramica del volontariato e delle imprese sociali. Con una evoluzione che non solo fa scoprire sempre nuove esigenze, ma che offre sempre più spazi ad attività, soprattutto in campo sanitario, capaci di integrare professionalità e solidarietà.

Particolarmente significativa in questa prospettiva è l'esperienza di **Luca Maria Munari**, esperienza che lui stesso racconta in questa intervista ad **ARGISnauta**.

Luca Maria Munari, nato a Milano nel 1962, è medico specialista in neurologia e in statistica sanitaria. Dapprima attivo come medico ospedaliero ha poi, dal 1965, ricoperto vari incarichi manageriali nell'industria farmaceutica, nei servizi alla persona e nella gestione di aziende sanitarie pubbliche e private. Dal 2003 al 2007 è stato direttore sanitario dell'Azienda Ospedaliera Niguarda di Milano. È stato poi direttore generale di Sapro Life, azienda leader nelle tecnologie e servizi collegati all'impiego dei gas medicinali in ospedale e nell'assistenza domiciliare. È socio fondatore di Medicina e Persona e past president dell'Avis comunale milanese. È ora Amministratore Delegato di Fondazione Serena, ente no-profit che gestisce in

Italia i centri NeMo per le malattie neuromuscolari.

Luca Maria Munari, ci può raccontare in breve come è iniziato il suo impegno nel settore sanitario, come ha affiancato la sua esperienza di medico con quella manageriale?

La mia esperienza nasce nelle corsie ospedaliere, come neurologo impegnato a coniugare l'attività clinica con la ricerca di metodologie e strumenti per valutare l'efficacia delle cure. Erano i primi anni '90 quando la riforma del sistema sanitario cominciava a cambiare lo status degli ospedali pubblici trasformandoli in aziende con responsabilità di gestione economico-finanziaria. Intuivo che si era agli albori di una trasformazione radicale sia del rapporto fra cittadini e servizi, meno autoreferenziale e basato su scelte guidate dalla qualità disponibile, sia del ruolo delle professioni sanitarie. Gli operatori avrebbero potuto subire questa transizione, soffrendo l'accentuarsi di una burocratizzazione del lavoro legata al dialogo con le amministrazioni, oppure rimanere nel cuore dei processi aziendali come proprietari dell'attività caratteristica e del suo buon esito. Ho scelto di dedicarmi al secondo scenario, assumendo personalmente la responsabilità di un tentativo. Così sono passato alla gestione.

Quali sono stati i punti forti della sua esperienza nell'ambito della gestione di aziende in campo sanitario?

Anzitutto è centrale il tema del valore. Le aziende sanitarie, ospedaliere e territoriali, hanno una peculiarità nell'industria dei servizi: qui la soddisfazione del cliente è solo una componente della qualità del prodotto, che invece ha necessità di un interprete professionale per essere definita compiutamente. Per sapere quanto devo fare di cosa, e se sto offrendo un buon servizio, ho bisogno che medici, infermieri e gli altri operatori sanitari siano parte integrante e responsabile della mia filiera. Come manager,

per finalizzare correttamente le risorse alle attività che creano valore e verificare come lo fanno, ho quindi imparato l'importanza di instaurare un dialogo efficace con le professioni. In questo sono stato certamente facilitato da un'esperienza diretta di tutti gli aspetti della sanità, dal laboratorio alla sala operatoria, alla corsia, ai sistemi informativi, agli aspetti normativi, che ho avuto l'opportunità di accumulare nel tempo, anche a partire dalla curiosità del ricercatore. Poi l'innovazione: per continuare a garantire servizi sostenibili in un mondo che cambia rapidamente, con una domanda di assistenza sempre più proiettata su cronicità e lungo termine è necessario introdurre nuovi modelli di cura. Questi nascono non da progetti istituzionali o per legge, ma dall'iniziativa di chi si assume il rischio e la responsabilità di un tentativo e un esempio. Ecco perché sono convinto che l'impresa, tanto più se con finalità sociali, sia uno strumento per offrire al sistema la possibilità di vedere già sperimentate le soluzioni proposte e decidere di adottarle, se giudicate valide. Così è stato, ad esempio, per il Centro NeMO di Niguarda per le malattie neuromuscolari, alla cui realizzazione ho avuto l'opportunità di contribuire e al cui servizio lavoro ancora oggi.

Quali insegnamenti ha tratto nei cinque anni in cui è stato direttore sanitario di una delle più importanti strutture lombarde, l'Ospedale di Niguarda?

L'ospedale è una "macchina" complessa: per governarla bisogna conoscerla a fondo in tutti i suoi aspetti, tenendo conto che il funzionamento di un'azienda di servizi sanitari si sviluppa via via adattandosi alla propria utenza. Ogni ospedale infatti ha elaborato nel tempo una propria cultura organizzativa che la direzione deve conoscere, assorbire e valorizzare nella sua azione, entrando in una relazione diretta con tutte le sue componenti. Non è quindi possibile gestire senza implicarsi personalmente, dedicandosi all'ente che si serve con tutte le proprie energie e competenze e creando

valore con le persone. Questo approccio contrasta con la tradizionale visione “politica” delle direzioni ospedaliere come funzioni impegnate soprattutto a bilanciare equilibri contrapposti per mantenere lo status quo. Si avverte qui la mancanza, nel nostro Paese, di una cultura professionale dell’amministrazione pubblica come in Francia, dove l’Ena (École Nationale d’Administration) garantisce anzitutto una formazione manageriale di eccellenza valida in sé, ed anzi esportabile a qualunque settore produttivo.

Negli ultimi anni ha dato vita ad alcune attività destinate a rispondere a particolari domande di cura e riabilitazione. Le può illustrare?

La vera sfida della sanità è la gestione sostenibile della cronicità, attraverso una presa in carico completa e senza discontinuità che consenta di prolungare il più possibile lo stato di salute attuale, evitando aggravamenti. Queste persone rappresentano il 30% della popolazione assistita ma assorbono il 70-80% della spesa sanitaria. Per gestire in modo efficace questa spesa, legata alla necessità di un monitoraggio clinico e di cure a lungo termine, ci vuole una regia che accompagni il paziente e la famiglia nell’attuazione del programma di cura, con una partecipazione consapevole. Da questa idea è nata Accura, una “disease management company” che attualmente offre a 80mila cittadini lombardi affetti da malattie croniche servizi di teleassistenza per la gestione dei percorsi assistenziali a supporto dell’attività del medico di medicina generale. Ma il medico di famiglia da solo non basta, nel nostro sistema sanitario è ormai in corso un processo di riforma che mira a potenziare e diversificare i servizi nel territorio. Fra questi, la figura dell’infermiere di famiglia, una presenza non ancora sviluppata compiutamente ma sempre più richiesta a livello di cure primarie. Nurseitalia è una start-up innovativa a vocazione sociale (secondo il decreto legislativo 179/2015) con la mission di realizzare ambulatori territoriali esclusivamente infermieristici dove questi professionisti, nell’ambito

delle loro competenze, possano gestire in proprio una popolazione assistita. Per questa iniziativa abbiamo utilizzato il playoff “l’infermiere di quartiere” proprio a sottolineare l’obiettivo di realizzare punti di assistenza fortemente radicati nel contesto urbano, come la farmacia, l’edicola, il bar. A fronte di una modesta quota annuale (meno del canone Rai), l’ambulatorio offre a tutti assistenza infermieristica gratuita e cure domiciliari specializzate a tariffe competitive.

Quando poi la condizione del paziente non è più compatibile con la gestione domiciliare è necessario impostare un’assistenza a lungo termine, detta “residenziale” perché si tratta di offrire a queste persone un ambiente protetto e sicuro per una qualità di vita accettabile, attraverso un team professionale che si fa carico dei bisogni essenziali della persona. Parlando di fragilità e non autosufficienza di solito si pensa agli anziani, ma un problema crescente sono i disabili giovani-adulti che oggi, grazie ai progressi della medicina, sopravvivono in condizioni sempre più precarie. Per questo ho fondato Respitalia, una società di servizi dedicata alla progettazione, realizzazione, e gestione di luoghi di accoglienza e cura per pazienti complessi, soprattutto se dipendenti dall’ossigeno o da un ventilatore polmonare. Come ho potuto verificare nella mia esperienza in un’azienda di gas medicali, la gestione a lungo termine di queste persone si basa sulle cure domiciliari, ma oggi le famiglie sono sempre più in difficoltà nel sostenere un’assistenza adeguata in ambiente domestico. Respitalia si pone al servizio di strutture che intendano differenziare la propria offerta di servizi per occuparsi di soggetti gravemente disabili, e così ha realizzato ad esempio in Lombardia una “Casa del Respiro” di 40 posti letto che speriamo possa diventare un modello per altre esperienze analoghe.

Quali novità particolari ha cercato di introdurre con le sue iniziative?

Il denominatore comune, fin dal progetto NeMO, è nella ricerca di forme di cura sostenibili

e omnicomprensive. Di fronte alla complessità del paziente la risposta consueta del mondo tecnico-professionale è la specializzazione, ma questo porta a settorializzare gli interventi. Oggi questo non è più possibile, perché i pazienti complessi sono la normalità, e significherebbe curare tutti in modo parziale. Il mio obiettivo è proporre al sistema socio-sanitario nuove soluzioni di assistenza e cura, tanto concrete da essere attuate, attraverso un mix di tecnologia, organizzazione, competenze professionali di alto livello. La novità del mio tentativo è utilizzare l'impresa come strumento di proposta e dialogo con le istituzioni, al posto dei canali "normali": tavoli tecnici, documenti di indirizzo, pubblicazioni e convegni.

Con la sua esperienza come giudica il sistema sanitario italiano e lombardo in particolare?

Il sistema sanitario italiano è fra i migliori nel mondo, anche se ultimamente siamo scesi di qualche punto in classifica. E questo non è casuale: l'evoluzione demografica mentre aumenta la domanda di servizi riduce la contribuzione generale, su cui si regge l'offerta pubblica. Si cominciano già a vedere gli effetti dell'inevitabile tendenza, legata alla crisi finanziaria, alla riduzione dei livelli di assistenza, i quali non possono essere vicariati né dalla spesa privata, data la contrazione del reddito delle famiglie, né dal sistema assicurativo/mutualistico, che intercetta complessivamente meno del 6% della spesa totale. Bisognerebbe avere il coraggio di compiere scelte, impopolari localmente ma virtuose nel complesso, che taglino significativamente e in modo definitivo i settori improduttivi dell'offerta sanitaria, ma più la politica è debole più ha bisogno di consensi, e la sanità è indubbiamente un'occasione per canalizzarli. La recente riforma del sistema sanitario lombardo, introdotta con la legge 23/2015, rappresenta indubbiamente un tentativo serio di portare efficienza differenziando il sistema di offerta secondo livelli di intensità di cura, individuando

soggetti responsabili del percorso clinico-assistenziale e ridefinendo il modello tariffario per affrancarlo dalla sua componente prestazionale, ovvero quella che fa entrare in crisi il sistema facendo lievitare i costi dell'assistenza. La speranza è che l'esigenza di monitoraggio e controllo del governo centrale non finisca per soffocare le sperimentazioni che, come quella lombarda, introducono una revisione complessiva dei comportamenti di consumo e una responsabilizzazione degli erogatori di servizi sull'efficienza della presa in carico della domanda di salute.

Ritiene che ci sia lo spazio adatto per integrare profit e non profit?

Profit e non profit condividono la medesima mission, cioè offrire servizi di valore per la salute degli utenti, ma con una differente responsabilità: verso gli investitori nel primo caso, mirata a una crescita sostenibile nel secondo. Entrambe le realtà necessitano delle medesime condizioni: cioè che l'attività risponda a una domanda e sia correttamente remunerata. Da questo requisito di "mercato" prescinde solo chi può permettersi di distruggere valore, ovvero le amministrazioni pubbliche autoreferenziali. Per questo, non esiste competizione fra imprese profit e non profit: sono sempre dalla stessa parte. Purtroppo oggi la tensione prevalente è orientata a conservare l'esistente piuttosto che allo sviluppo, creando i presupposti per una sofferenza di entrambe.

Come giudica lo scenario legislativo in cui si devono muovere le iniziative di impegno sociale?

Il quadro normativo e regolatorio attuale è giustamente selettivo nei confronti di realtà poco organizzate che non riescono a "connettersi" al sistema di offerta secondo i requisiti informativi e operativi richiesti. Per contro, le condizioni attuative di queste norme non premiano le imprese virtuose. Ma qui la legislazione non c'entra: è piuttosto la diffusa deresponsabilizza-

zione della dirigenza pubblica, attenta al procedimento e non allo scopo, a condizionare una situazione di permanente incertezza sull'applicazione delle regole dichiarate.

Ritiene utile la nuova legge sul terzo settore e le imprese sociali, legge peraltro ancora tutta da attuare?

La Legge 106 del 18/06/2016 considera aspetti sostanziali, come ad esempio la semplificazione normativa, l'equiparazione alle aziende profit nell'applicazione dei Ccnl ai fini degli appalti pubblici, il riordino del volontariato, l'istituzione di un fondo dedicato. Meno comprensibile è invece l'istituzione di un Consiglio nazionale e di una Fondazione specifica, di cui non si sentiva la necessità. In ogni caso, saranno in effetti successivi decreti attuativi a determinarne l'utilità, e quindi il potenziale di sviluppo per il settore.

Inoltre la legge sottolinea l'interesse sociale e la dimensione produttiva dell'attività, escludendo dal settore l'associazionismo politico, corporativo, professionale e le fondazioni bancarie.

Su quale progetto sta lavorando o prevede di mettere in cantiere nei prossimi anni?

Ritengo che il sistema di offerta socio-sanitaria abbia bisogno di flessibilità nello sviluppo di servizi sempre in linea con le esigenze del territorio. Da qui l'idea di realizzare un "parco socio-sanitario", ovvero un'infrastruttura ottimale che permetta a diversi soggetti gestori, pubblici e privati, di avviare rapidamente nuovi servizi da proporre al territorio in condizioni di piena conformità a tutti i requisiti strutturali e organizzativi per operare nel sistema. Inoltre la condivisione e lo scambio di utenze, logistica, sistemi operativi, forniture fra gli erogatori potrebbe rappresentare un fattore di efficienza permettendo di concentrarsi sugli aspetti specifici e più qualificanti dell'attività svolta, speri-

mentando nuove soluzioni e arrivando più rapidamente a consolidare il proprio modello di servizio. È un sogno che spero di realizzare presto, una volta messo a punto il progetto e individuati i partner. Perché il successo di un'impresa dipende soprattutto dal gioco di squadra.

4. L'esperienza della Sacra Famiglia: la concretezza dell'impegno sociale.

Il bilancio di missione presentato alla Triennale

"Rendicontare l'impatto sociale: valore e concretezza della missione": questo il titolo del convegno in cui la Fondazione Sacra famiglia ha voluto presentare il proprio bilancio di missione. Un incontro che ha voluto essere l'occasione per ampliare l'orizzonte dell'impegno sociale in tutti i suoi aspetti. Significativa già la scelta della sede, la Triennale di Milano, un luogo che si accomuna con la Sacra famiglia per il valore della bellezza. Bellezza dell'attività svolta dalla Sacra Famiglia rappresentata dalla missione della *cura*, e bellezza del luogo dove si svolge il convegno, luogo dove si *crea e sperimenta* la bellezza. Una comunanza che testimonia il legame sempre più stretto tra cultura e cura.

La strategia distintiva della Sacra Famiglia è stata illustrata da **Don Vincenzo Barbante**.

"Il tema della *missione* va sempre affrontato, ha sottolineato Barbante, sotto un concetto di cura innovativa rispetto al passato perché la cura non è intesa come "curare in un centro l'ospite", ma assume un valore innovativo cioè curare tutti coloro che sono presenti. La realtà va guardata per capire chi ha bisogno oggi di cura in tutto il territorio, e non solo coloro che sono presenti nella struttura. C'è quindi una

forte logica di territorialità ed una capacità di accompagnare l'innovazione ed i servizi sociali. Le novità e il processo di innovazione hanno comportato cambiamenti organizzativi, procedurali, di investimento. Questo ci ha portato a operare una serie di scelte radicali in base alle nuove esigenze e ad ascoltare, dialogare e riflettere con le organizzazioni del territorio. Tale collaborazione ha portato al progresso anche dal punto di vista scientifico, consentendo di individuare nuove esigenze del territorio (pensiamo all'autismo, oggi 1 persona su 80 ne soffre) e di fare un salto di qualità indirizzando le politiche e le esigenze sociali. Nel bilancio di missione figurano una serie di nuovi servizi, legati alle esigenze attuali e quindi al processo di innovazione effettuato che possa garantire alla nostra

realtà un futuro, non tanto per continuare la nostra storia ma la nostra missione; perché una realtà come la nostra – ha sottolineato ancora Barbante - deve esistere in ragione dei bisogni e deve essere espressione di quell'attenzione all'uomo che porta dentro di sé la fragilità, senza essere solo.

Il testo completo del resoconto del convegno, a cura di Ambrogio Piccoli e Maria Vittoria Franceschelli, è disponibile nella sezione "Documenti - Convegni (documentazione)" del sito www.argis.it.

Argis, Gianfranco Fabi designato alla presidenza

Il Consiglio direttivo di Argis ha accolto le dimissioni dalla presidenza di Gianfranco Negri-Clementi, che resterà presidente onorario, e ha designato all'unanimità alla presidenza Gianfranco Fabi.

Gianfranco Fabi, è nato a Cittadella (Pd) nel 1948, laureato in scienze politiche, indirizzo economico-internazionale, all'Università degli studi di Milano, giornalista professionista dal 1974.

Ha iniziato nel 1972 l'attività a "Il Giornale del popolo" di Lugano e dal '79 è passato al Sole 24 Ore prima alla redazione finanza, poi alla cultura, all'economia italiana e nella caporedazione centrale. Dall'87 al '90 vice-direttore del settimanale Mondo Economico. Da gennaio '91

al luglio 2009 vice-direttore (dal 2004 vice-direttore vicario) del Sole 24 Ore. Dall'ottobre 2008 al luglio 2010 direttore responsabile di Radio 24.

Ha insegnato giornalismo economico all'Università cattolica di Milano.

Ora giornalista indipendente. Editorialista al Sole 24 Ore. Collabora a quotidiani, radio e siti web in Italia e Svizzera. Speaker e coordinatore in eventi aziendali e culturali. Di recente pubblicazione un saggio, con Franco Debenedetti, sulle banche popolari.

Segue in particolare i temi legati alla storia dell'economia, agli scenari politici-sociali e alle strategie d'impresa.

Vive tra Varese e Milano. Tra le passioni la montagna, la moto, la bicicletta. Coniugato, due figli e (grazie a loro) nove nipoti.

Campagna adesioni ARGIS 2017

L'iscrizione ad ARGIS contribuisce a sostenere l'attività dell'Associazione per la promozione dell'imprenditoria sociale. Ai soci è garantita la possibilità di ricevere in anteprima la newsletter **ARGISnauta**; di essere tempestivamente informati degli aggiornamenti dei contenuti e servizi disponibili sul sito www.argis.it, di poter partecipare alla vita culturale dell'associazione, di prendere parte alle iniziative e di collegarsi alla estesa trama di rapporti avviata.

Le quote associative per l'anno sociale 2017 restano invariate:

- Studenti: € 30
- Persone fisiche: € 100
- Fondazioni, Enti, Istituzioni, Università, Società di Capitali: € 200
- Soci sostenitori: € 500 (e più)

È possibile effettuare il pagamento sia visitando l'apposita sezione del sito dell'associazione www.argis.it, sia compilando e inviando a info@argis.it la domanda di ammissione ed effettuando bonifico bancario, indicando nella causale cognome e nome o i riferimenti della società o dell'ente, a:

*Cariparma & Piacenza - Dipendenza di Milano - Agenzia n. 4 - Via Verri, 2
Conto corrente n. 000043488967 - CIN H - ABI 06230 - CAB 01631
IBAN: IT 56 H 06230 01631 000043488967*