



Associazione di **R**icerca per la **G**overnance dell'**I**mpresa **S**ociale

Il bilancio di missione presentato alla Triennale

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



**FONDAZIONE
SACRA FAMIGLIA
ONLUS**

**ASSOCIAZIONE
AMICI SACRA FAMIGLIA**

26 settembre 2016 ore 10.30
Spazio Agorà de La Triennale - viale Alemagna, 6 Milano

**Rendicontare l'impatto sociale:
valore e concretezza della missione.**
Fondazione Sacra Famiglia Onlus presenta il bilancio di missione 2015



Credito: Fotografo Ottavio

Interverranno

Don Vincenzo Barbante
Presidente Fondazione Sacra Famiglia Onlus

Dott.ssa Mariapia Garavaglia
Presidente Associazione
"Amici dell'Istituto Sacra Famiglia"

Ing. Claudio De Albertis
Presidente Fondazione La Triennale
di Milano

Prof. Marco Grumo
Direttore Divisione Enti non Profit - Altis
dell'Università di Milano e Consigliere
di Amministrazione Fondazione
Sacra Famiglia Onlus

Dott. Matteo Lunelli
Presidente Cantine Ferrari



Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

“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.

In questa prospettiva si è espresso **Andrea Cancellato**, direttore generale della Fondazione La Triennale di Milano che ha condiviso la propria soddisfazione per poter ospitare l’evento in Triennale. Riflette sull’obiettivo del bilancio sociale di rendere conto non tanto dei “numeri di bilancio” (che comunque devono essere rappresentati in modo chiaro e corretto) ma deve raccontare i “numeri relativi all’attività”. Questi ultimi hanno caratteristiche non solo quantitative, ma anche qualitative, e quindi non riflettono esclusivamente la situazione economica ma anche la conoscenza delle cose. Il punto chiave è quindi capire che l’investimento di ciascuno di noi in una struttura come Sacra Famiglia è molto importante ed è indice dell’esigenza sia di far capire il senso della fatica, sia di raccogliere adesioni attraverso le buone pratiche ed il buon esempio. Aver ricevuto quindi la vostra richiesta di presentare presso di noi il vostro appuntamento per la presentazione del vostro bilancio ci riempie di gioia e ci invita a farvi gli auguri per la vostra attività.

Gli “amici” della Sacra Famiglia sono “amici” anche della Triennale, eccellenza milanese dove si crea la cultura. Lo ha affermato **Mariapia Garavaglia**, presidente dell’Associazione “Amici dell’Istituto Sacra Famiglia”. È la stessa cultura che ha creato moltissime opere umanitarie dal 1300. Allo stesso modo 120 anni fa è stata fondata la



Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

Sacra Famiglia a Cesano Boscone da un parroco che conosceva la zona, che si fece carico di capire le esigenze della gente del luogo. In 120 anni è diventata quello che vedrete da questo documento. Il bilancio sociale, che pur rappresentando una fotografia più consona e dettagliata delle organizzazioni, non può essere considerato un documento del tutto esaustivo, in quanto dice dove siamo adesso ma non racconta che cosa è accaduto. Questa informazione viene rivelata dalla missione. Così gli *amici*, che sono coloro che “quando vengono, rimangono” e sono anche coloro che “mettendoci la faccia” rendono credibile chi si è, ciò che si fa e ciò che si dice.

L'aspetto dell'amicizia è rilevante – ha ricordato il moderatore dell'incontro – e queste sono realtà che raccontano anche di grandi storie di amicizie. La parola chiave di questa mattina mi sembra “missione” che è importantissima sia per il settore profit che non profit. Questa parola è fondamentale in quanto non racchiude in sé solo il riferimento al passato, ma anche il concetto di futuro: ci dice cosa faremo. Infatti guardare il passato è utile per capire dove andremo soprattutto in un tempo come questo dove la parola missione viene sempre messa in discussione dai cambiamenti e dalle emergenze. Perciò sarà importantissima la testimonianza di **Matteo Lunelli**, uno degli “amici” della Sacra Famiglia che sulla parola missione ha costruito una grande realtà imprenditoriale.

“Io sono forse un po' un intruso – ha affermato Lunelli – in quanto porterò la voce di un'azienda profit e ringrazio Don Lorenzo Barbante per l'invito. Per inciso, la Sacra Famiglia di Cesano Boscone fa parte anche della mia vita privata da quando ho sposato Valentina.

Spero di poter aggiungere qualche spunto di riflessione nella giornata di oggi. Penso che un'azienda profit e un'associazione non profit, in fondo, pur essendo istituzioni diverse hanno anche molte sfide ed elementi che le accomunano. Esempi di sfide



Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

comuni sono quelle di un'organizzazione efficiente, di attrarre talenti, di produrre servizi di qualità, ma anche quella del legame con il territorio e la sua comunità e la competizione sul mercato.

Ma in particolar modo credo si possano fare delle riflessioni comuni sul tema della missione. Io credo che la sfida fondamentale, a prescindere dal tipo di organizzazione, sia sempre quella di rimanere fedeli a valori che sappiano orientare le scelte strategiche ma allo stesso tempo occorre la capacità di adeguarsi alla realtà che è in continuo mutamento. Bisogna quindi conciliare l'obiettivo di rimanere fedeli alla propria *mission* da un lato, e dall'altro la necessità di innovare. Questa secondo me è la forza di un grande marchio. I valori di un'azienda devono essere sempre percepiti dai propri clienti, fornitori e condivisi con chi lavora in azienda e da tutti gli stakeholder. L'innovazione è una condizione necessaria per lo sviluppo e la vita di qualsiasi organizzazione, soprattutto in un tempo come quello attuale dove vi sono continui cambiamenti, ma è importantissimo innovare nel rispetto della tradizione. Occorre capire davvero qual è la propria missione per capire cosa può essere cambiato e cosa invece va mantenuto costante nel tempo.

Ho fatto questa premessa perché credo che la capacità di innovazione sia stata una delle principali cause del successo delle Cantine Ferrari e sarà la grande sfida del futuro della mia azienda.

Lunelli ha quindi illustrato l'origine dell'impresa e, in particolare, i valori che ne hanno consentito lo sviluppo per poi concludere con un ragionamento sulla responsabilità sociale d'impresa. Ormai è condiviso che l'obiettivo non è solo nel profitto e nella creazione di valore di un azionista, ma, secondo una recente indagine di McKinsey su 5 dirigenti d'impresa, 4 ritengono che la funzione dell'impresa non possa limitarsi all'adempimento degli obblighi nei confronti dell'azionista. Insomma non è detto che gli



Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

interessi degli azionisti debbano essere in conflitto con gli interessi generali. Anche Porter e Kramer sostengono che se le imprese analizzassero l'opportunità che hanno nell'ambito della responsabilità sociale nel loro business, scoprirebbero che la responsabilità sociale può essere molto più che un costo ma una fonte di opportunità, innovazione e vantaggio competitivo. Insomma la creazione del profitto si può coniugare con la valorizzazione delle persone, delle risorse, del territorio e delle istituzioni con cui interagisce e può essere anche un faro per la comunità in cui si inserisce. La forza del nostro vino deriva dalle persone che vi lavorano.

La responsabilità sociale – ha concluso Lunelli – ha caratterizzato il modo della mia famiglia di fare impresa e spero anche io di continuare su questa via e creare, quindi, valore non solo per gli azionisti ma anche per produrre benessere, sicurezza e bellezza per tutti gli stakeholder e la comunità che ci ospita. Mi piace concludere con una frase di Papa Francesco: “la vocazione di un imprenditore è un nobile lavoro. Sembra che se ci si lascia interrogare da un significato più ampio della vita questo gli permette veramente di servire il bene comune con il suo sforzo di moltiplicare e di rendere più accessibili i beni di questo mondo”.

È stata poi la volta del professor **Marco Grumo**, consigliere d'amministrazione della Sacra Famiglia. “Le sfide affrontate sono peculiari – ha affermato Grumo – in quanto questo è un momento in cui si fa il punto e si rilancia il percorso futuro di una istituzione di fatto importantissima. Proprio pochi giorni fa ci avvicinò una persona che ha espresso l'emozione di tornare in quel posto, considerata come “casa”, ed il legame con il luogo e le persone. Questo è proprio il senso di questa istituzione: è un'opera preziosa e un'opera del cuore.

Questo è particolarmente importante oggi dove si assiste alla spersonalizzazione e al focus sulla variante economica, dove le persone più deboli soffrono in modo particolare



Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

la malattia e la solitudine ed il dolore. Questa è e dovrà sempre essere la Sacra Famiglia. Allora il problema di questa istituzione non è mandarla avanti di per sé, ma mandarla avanti con questa missione. Sono sicuramente organizzazioni molto differenti con missioni diverse. Ma cos'è la missione? Non è uno slogan ma un vero impegno a servire qualcuno tutti i giorni.

La missione è vivente e di fatto dipende da tutte le relazioni che si creano in modo virtuoso, dalle risorse strutturali e dalle persone. In questo tipo di enti esistono quindi due misure di performance: quella di missione e quella economica. Queste organizzazioni, quindi, sono molto particolari e devono riuscire ad andare avanti secondo la loro *mission* originale.

Le parole chiave di queste istituzioni quindi sono:

- identità;
- ascolto;
- miglioramento continuo;
- innovazione continua e diffusa;
- organizzazione;
- sistema;
- sostenibilità.

Il bilancio di missione, che noi oggi analizziamo, è un grande strumento per fare il punto di questa missione e vedere l'itinerario futuro. È quindi utile per: scopi introspettivi o di confronto; comunicazione interna o esterna; potenziamento della propria identità (anche sul mercato che risulta essere oggi omologato); strategia; strumento di governo e autoreferenziale ecc. Risulta dunque uno strumento per rendere conto e rendersi



Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

conto. Per questo troviamo qui le domande fondamentali e alcune risposte sul percorso che sta intraprendendo l'organizzazione.

Le domande fondamentali possono essere: qual è la missione distintiva, chi siamo? Qual è la strategia dell'istituzione, dove sta andando (verso la propria missione o segue i flussi esogeni del mercato)? Qual è l'attività che la differenzia rispetto alle altre organizzazioni? Quali sono i risultati per gli stakeholder interni e esterni? Come sono state impiegate le risorse economiche rispetto alla missione (ovvero la finalità istitutiva)? Quali sono i progetti rilevanti?

Volevo segnalare alcune cose di questo bilancio. La prima riguarda un progetto particolare espresso alle pagine 46-47 del bilancio di missione riferite al calcolo del valore sociale prodotto da questi progetti. Per valutarne la resa (sul piano sociale) si utilizza un moltiplicatore che indica quanto valore sociale è stato creato a fronte di 1 € di progetto, in questo caso 2,5. Si sta parlando quindi di un'organizzazione di fatto virtuosa. Anche a pagina 51 viene espresso lo stesso concetto riferito ad un ambulatorio odontoiatrico disabili (ad elevato livello di complessità) con un moltiplicatore pari a 1,98.

Mi permetto di segnalare alcuni elementi nella sezione economica. In questo bilancio si evidenziano due aspetti importanti: a pagina 84 si nota come questo sia un bilancio di redistribuzione, cioè la Sacra Famiglia ridistribuisce e produce valore economico 53,9 milioni di euro per il personale, 29 milioni di euro vengono restituite alle realtà economiche, e 6,9 milioni di euro per migliorare strutture. La Sacra Famiglia per ogni ospite all'anno investe 31.860 euro: 30 mila li recupera e 1.79 li mette con mezzi propri. Ma è proprio questo il senso dell'organizzazione: grandi opere di carità, grande organizzazione che non ha paura di impiegare risorse proprie a favore della missione.



Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

La strategia distintiva della Sacra Famiglia è stata quindi illustrata da **Don Vincenzo Barbante**. “La Fondazione – ha sottolineato Barbante – è una realtà di 120 anni, e questo significa avere un dono, ma anche una responsabilità, e può portare anche ad assumersi il rischio di essere una realtà vecchia e non attenta ai cambiamenti. Enti come questi infatti devono essere capaci di cogliere ciò che di prezioso si è collezionato nel tempo, per essere capaci di rinnovare la propria presenza all’interno di una precisa identità nel contesto storico in cui viviamo. I valori cristiani infatti, risultano coerenti sia con l’origine sia con la realtà attuale, e quindi capaci di riattualizzare nel presente la propria missione: questo è proprio il lavoro che è avvenuto in questi anni, grazie al coinvolgimento allargato di tutta l’istituzione. È stato fatto un importante lavoro di riflessione sulla missione che ha portato a identificare alcune parole per ridefinire in modo attuale il nostro cammino.

Il lavoro più grosso è stato svolto intorno al concetto di *cura*, parola estremamente evangelica. La cura non è rivolta solo agli ospiti ma anche a tutti coloro che operano nel contesto della Sacra Famiglia. La cura non è intesa quindi come assistenza sanitaria e materiale, ma come un accompagnamento verso il proprio percorso di vita, ovvero integrazione sociale, valorizzazione delle capacità di amarsi, valorizzarsi, lasciarsi amare, condividere il tempo e la compagnia. Perché le persone che accogliamo devono essere guardate in modo integrale. La valorizzazione dei volontari e quindi sia del lavoro svolto che della propria persona è uno degli elementi della cura della Sacra Famiglia. La loro attività non può certamente essere descritta esclusivamente in un mansionario.

Il tema della *missione* va sempre affrontato 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



Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

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 deve esistere in ragione dei bisogni e dev'essere espressione di quell'attenzione all'uomo che porta dentro di sé la fragilità, senza essere solo.

Lo strumento che abbiamo immaginato, come strumento semplice e leggibile è il bilancio di missione e rappresenta:

- la foto della realtà, che indica come stiamo attuando la nostra missione e quali saranno gli sviluppi futuri;
- sostenibilità, concetto importante che va inteso come strumento e non come fine (che è la missione); va affrontato con grande serietà; bisogna che la realtà esterna si renda conto di ciò che si fa; il valore sociale è fondamentale e va presentato anche al mondo politico e agli stakeholder esterni;
- fragilità, ovvero l'occasione per valorizzare ciò che si ha.



Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

Mi pare rilevante mostrare come il valore sociale di quello che facciamo rappresenti una sfida importante in termini di presa di coscienza. Questo va presentato anche al mondo politico e agli stakeholder esterni in generale perché il valore di quello che viene posto in essere dalla Sacra Famiglia e da organizzazioni simili è molto importante anche in termini di valori sociali e questo merita di essere scoperto e apprezzato”.

Il sindaco di Cesano Boscone, **Simone Negri**, ha ricordato infine come proprio nei giorni precedenti con il Presidente ci si confrontava con la presenza della Sacra Famiglia nella cittadina, che cent'anni fa era un piccolo paese agricolo. La Fondazione ha portato Cesano ad essere una città con una particolare sensibilità a temi come la disabilità, in quanto molti del luogo ci lavorano o sono ospiti. L'incontro tra gli ospiti, i ragazzini ed i cittadini ha creato un legame che ha portato l'integrazione tra chi vive a Cesano e chi viene curato dalla Fondazione, ed è quindi un esempio di una grande opera di civiltà e crescita iniziata con l'incontro tra il mondo cristiano e quello rurale. La continua presenza della Sacra Famiglia a Cesano, ritengo sia simbolo del perdurare delle proprie radici e della continuità della propria *mission*.

Per ultimo sono state poste alcune domande e testimonianze.

Domanda: La riforma del terzo settore ha cambiato qualcosa in riferimento al riconoscimento di importanza del terzo settore? Che ruolo hanno i volontari?

Don Barbante: La crescita d'attenzione al terzo settore è sincera quanto ci si rende conto della forza e del suo valore. Non basta l'intervento delle strutture e delle risorse dello Stato. Io avverto comunque un deficit in termini di rapidità di risposte ai bisogni: in questo ambiente, come in altri, si sta procedendo in termini molo lunghi. Non va comunque dimenticato che il volontariato, che è nato nel mondo cattolico, ha favorito l'emergere di molte risorse, anche laiche, soprattutto negli anni '90. L'ascolto, la



Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

tempistica e la capacità delle altre infrastrutture di saper camminare insieme con queste realtà è molto importante.

La Sacra Famiglia è passata in tre anni da 700 volontari a 1.030 indice della presa di coscienza del loro ruolo. Non tutti vengono ogni giorno, ma la cosa importante è rendersi disponibili. Vi è stata una grande novità anche a livello strutturale: è stato istituito un responsabile di volontariato, che è dipendente, con il compito di raccordare i volontari e immaginare quali percorsi e quali difficoltà possono affrontare.

Un secondo intervento di **Ambrogio Piccoli** di ARGIS, ha confrontato in termini di efficienza e di efficacia, la distinzione del significato di “costo” da quello di “dividendo”. Infatti, alcuni costi, considerati tali nelle imprese, risultano essere “dividendi” per gli enti come la Sacra Famiglia, in quanto quel “costo” costituisce “l'erogazione” delle risorse dell'ente a favore di chi ha beneficiato dei servizi resi.

Inoltre, ha chiesto se le risorse acquisite e messe a disposizione per l'erogazione dei servizi esposte nel bilancio comprendono anche il valore del volontariato professionale.

Infine, una nota di carattere personale: una persona di famiglia si è avvalsa delle cure della Sacra Famiglia. Posso confermare la qualità e l'attenzione rivolta non solo all'ospite ma anche ai suoi famigliari che pure sono stati confortati in una situazione nella quale si è catapultati senza preparazione.

Ha poi replicato **Matteo Lunelli** riflettendo sul fatto che spesso questo tipo di enti crea un valore sociale non riportabile in bilancio. Infatti anche se un ente chiude il bilancio in negativo, potrebbe aver generato valore aggiunto, perché questo valore di bilancio non stima il contributo che si dà alle famiglie nel momento di debolezza. I numeri saranno sempre piccoli se confrontati con l'impatto sociale. È fondamentale anche per



Associazione di Ricerca per la Governance dell'Impresa Sociale

un'azienda di produzione intraprendere azioni che siano fedeli alla missione tipica dell'organizzazione che quindi porteranno vantaggi nel lungo termine.

È la volta poi di **Paolo Pigni**, direttore generale della Sacra Famiglia. *Mi inserisco a sorpresa. Il bilancio economico ed il bilancio di missione sono entrambi strumenti necessari che forniscono informazioni diverse. In una situazione critica possono essere attuate due strategie: la prima prevede l'eliminazione delle operazioni che portano perdite o minore margine; la seconda invece punta ad aggiungere altre attività che permettano all'organizzazione di andare avanti. Se restiamo attaccati ai bisogni e li leggiamo in chiave innovativa, troviamo le risorse, le energie, le nuove cose da fare che ci stanno permettendo di recuperare anche i disavanzi grazie alla sostenibilità.*

Il Diacono di Cesano Boscone ha poi ricordato di frequentare l'istituto da 35 anni, e coglieva l'occasione per ringraziare per la bellezza dell'accoglienza delle persone che frequentano la Fondazione. *Costoro offrono una ricchezza e un insegnamento di un grande valore. Questo va oltre la pagina dei risultati del bilancio: penso al lavoro educativo del volontariato. L'attività di volontariato intrapresa dalla stessa è fonte di crescita personale per i volontari, dei giovani soprattutto, di cui abbiamo bisogno. Mi chiedo però se non bisognerebbe sviluppare ancora di più il rapporto tra Cesano Boscone e la Caritas. Credo infatti che l'istituto sia in credito nei confronti del territorio.*

Cesare Kaneklin, vice presidente della Sacra Famiglia, ha rilevato che l'attività della Sacra Famiglia è il risultato della fatica di tutti i collaboratori (circa 2.000). *Infatti la mission è stata rivisitata coinvolgendo quanto più possibile chi ci lavora. È importante che i collaboratori condividano la mission in modo costruttivo senza essere conformisti. Per questo motivo la Sacra Famiglia è ente che pensa, non solo che agisce, ed è quindi espressione della capacità di pensiero.*



Associazione di **Ricerca** per la **Governance** dell'**Impresa Sociale**

Don Vincenzo Barbante ha concluso sottolineando come anche da questo punto di vista sia stato fatto un passo non banale. Il fondatore ha fatto lo sforzo di immaginazione di “tornare alle radici”. Questo significa camminare insieme con il territorio. Molte cose in un progetto non sono da pensare realizzabili immediatamente ma c'è un cammino da affrontare che porta alla valorizzazione delle persone, delle cose, dei contatti con il mondo ecclesiale così come con il mondo civile. La carità è capace di attrarre anche realtà diverse. La Sacra Famiglia riceve aiuti anche dalla comunità non cristiana ma che evidentemente è vicina all'attività di carità e di aiuto. È quindi fondamentale valorizzare il volontariato senza strumentalizzarlo ma integrandolo.

[Libera trascrizione dei lavori del convegno del 26 settembre 2016 a Milano curata da Ambrogio Picolli e Maria Vittoria Franceschelli]