

## **Intervento della Prof. ssa Clara Caselli in occasione del decennale della FBAO**

*Roma, 5 novembre 1999*

Che cosa può spingere un'economista aziendale come me ad usare le categorie concettuali proprie del suo mestiere per studiare il "caso" del Banco Alimentare?

Anzitutto una serie di interrogativi di tipo scientifico, come ad esempio: le iniziative non profit hanno o no piena dignità economica, cioè possono essere considerate aziende a pieno titolo? Oppure sono solo il frutto di forme di generosità più o meno organizzate ma del tutto marginali rispetto alla trama dei rapporti che costituisce il tessuto economico del Paese? Hanno dunque piena legittimazione o devono in qualche modo chiedere il permesso di esistere al potere? E poi c'è una componente di natura più personale. Ho amici molto cari che fanno il Banco Alimentare in Liguria: li ho visti all'opera per farlo nascere. Parto dunque da una simpatia, che ha messo in moto la mia curiosità anche scientifica.

Il compito del mio intervento è rispondere alla domanda: quale l'utilità economica e sociale del Banco?

Una premessa. La dignità di qualsiasi intrapresa di natura economica e quindi la sua legittimazione ad esistere sta nel fatto di generare un valore nell'ambiente economico-sociale. Di che natura è questo valore? Uno studioso americano come Porter mi ha fatto capire che tutti gli operatori ricercano un valore nello svolgimento della propria attività, tanto che si parla addirittura di "sistema del valore". Un valore per sé e per tutti quelli con cui si entra in rapporto. Certo, per lui questo valore si sostanzia poi nella produzione di un "margine", ma resta vero - come molti studiosi hanno sottolineato - che questo valore può non essere fatto solo di cose materiali.

E alla luce della tradizione dottrinale italiana (e anche della mia personale esperienza di osservazione della realtà) capisco che ciò che è implicato nell'idea di valore è qualcosa di più, di un valore di scambio, ma è un "bene" per tutti. E l'azienda è una comunità di Persone che si mettono insieme per uno scopo comune (che è lo svolgimento di un'attività economica) con l'intenzione di essere liberi e di durare nel tempo, prima ancora che per guadagnare nel breve periodo. Insomma, un'avventura che sfida la realtà con l'ambizione di lasciare in qualche modo un segno.

Tutto questo c'è nel Banco Alimentare ed è questo che è interessante capire. Questo ne legittima l'esistenza, non solo, ma fa sì che questa esperienza abbia anche qualcosa da insegnare al mondo del "for profit".

In che modo dunque il Banco Alimentare crea valore?

Anzitutto perché ridà valore a ciò che l'ha perduto. Come spiega molto bene l'art. 2 dello Statuto, l'attività del Banco è sintetizzabile da un lato nell'individuazione nella catena agro-alimentare delle fonti di spreco, cioè delle eccedenze produttive che si formano per molteplici motivi, nella loro raccolta e stoccaggio e, dall'altro lato, nella distribuzione dei prodotti agli enti e iniziative convenzionati che si occupano di assistenza e aiuto ai poveri e agli emarginati, che costituiscono una vastissima trama sociale di iniziative non profit (4735 al 30/6 di quest'anno).

Il "core" della creazione di valore economico da parte del Banco è dunque un'idea in fondo molto semplice: ridare valore, utilità anche economica a ciò che non l'avrebbe più e che andrebbe distrutto o sprecato e in pari tempo produrre innovazione sociale consentendo a un vasto sistema di attori lo svolgimento di attività che non trovano la loro ragione in una ricompensa economica, ma nel desiderio di utilità e verità del proprio esistere.

La forza del Banco e la validità, di questo modello (che è documentabile anche dalla sua diffusione a livello internazionale) sta proprio nella semplicità e nella verità di questa formula, che è facilmente percepibile da tutti.

Così, quello che sarebbe normalmente un problema per le aziende (eccedenze da smaltire) e per il sistema

economico (fenomeni di spreco) si trasforma in una opportunità per tutti e a tutto campo. Insisto, si tratta di una valorizzazione economica: qualcosa il cui valore era zero o quasi diventa per esempio oltre 130 miliardi, che è il controvalore delle merci distribuite dal Banco nel 1998. Si capisce perché si usi l'espressione "banco" (banca, "food bank"), che evoca appunto un processo di moltiplicazione e accrescimento di valore.

Di più, l'intervento del Banco si configura come la costruzione di un vero e proprio mercato anche in senso fisico: i magazzini raccolgono fisicamente l'offerta, che viene redistribuita alla domanda. Viene costruito così un mercato (domanda e offerta) che prima non esisteva se non frammentariamente (non era cioè un mercato) e ciò è vero anche dal punto di vista qualitativo, perché il contatto con l'utilizzatore permette di raccogliere segnali anche in termini di qualità e di farli arrivare all'offerta.

Qualche altro dato per documentare il "successo" di questa formula in termini di rilevanza nella situazione italiana. Primo: facendo una stima "prudente" si può dire che con i suoi oltre 860.000 assistiti il Banco raggiunge più del 10% di coloro che in Italia sono definiti "poveri", ma se ragioniamo in termini di nuclei familiari (ipotizzando che dietro a chi viene assistito stia in realtà un nucleo familiare) la "market share" potrebbe salire oltre il 28% delle famiglie bisognose. Secondo: ciascun assistito riceve in media mezzo quintale di generi alimentari di ogni genere all'anno. Terzo: il costo per assistito è di 3500 lire, cioè meno del costo di un pacchetto di sigarette. C'è una puntualizzazione molto importante da fare per spiegare la carica di novità della formula Banco: il Banco crea valore sulla frontiera. Una triplice frontiera.

In primis si tratta della frontiera profit - non profit.

Su un versante, infatti, si tratta di dialogare con il mondo del for profit ponendosi come interlocutore capace di arrecare vantaggi sul fronte della logistica e su quello dell'immagine, in modo efficiente, affidabile e stabile nel tempo. La tempestività di ritiro delle eccedenze e il loro uso corretto sono indiscutibilmente i fattori critici di successo: a questo livello si comprende chiaramente il contenuto di professionalità che l'intervento del Banco apporta, non facilmente sostituibile ad esempio da un rapporto diretto tra le imprese e gli enti assistenziali o addirittura i beneficiari ultimi. Insomma il vantaggio è poter contare su un intermediario che risolve un serio problema logistico, per di più altamente imprevedibile per entità e tempi (nessuno ovviamente programma i suoi errori), garantendo una destinazione delle eccedenze eticamente soddisfacente e positiva anche in termini di immagine, fornendo anche ove necessario e richiesto servizi di consulenza. Sull'altro versante stanno i beneficiari delle eccedenze, attraverso gli enti che se ne fanno carico direttamente. E' molto interessante che il Banco operi con gli enti e non direttamente con i bisognosi: è la scelta di non operare in termini assistenziali, ma di mettere gli enti in condizione di operare meglio. I fattori critici di successo sono in questo caso la sistematicità delle politiche di approvvigionamento, che si riflette sulla regolarità e sulla qualità degli approvvigionamenti agli enti: questa è l'utilità del ricorso al Banco rispetto ad un rapporto diretto. E' interessante notare la "cura" della collaborazione con gli enti, percepiti come "interni" alla dinamica del Banco, tanto che si cerca in tutti i modi di coinvolgerli nell'attività e di responsabilizzarli (per esempio sul fronte della qualità).

Ma c'è una seconda frontiera molto interessante: è quella dei rapporti con il settore pubblico. Intanto, uno dei maggiori fornitori del Banco è proprio un ente pubblico, l'Aima. Si tratta di un rapporto di collaborazione molto positivo che si è costruito negli anni e ha fatto vedere come nell'interazione vi siano grandi spazi di miglioramento del servizio reso e dell'efficacia di un compito pubblico. Qui si vede bene il processo di creazione di un mercato di cui dicevo prima.

Ad un livello più generale, poi, c'è un versante ancora tutto da sviluppare, ma molto interessante: il fatto che il Banco entri in rapporto con così tanti enti e in modo così diffuso in tutto il paese, fa sì che si formi presso di esso una conoscenza dei bisogni molto precisa, concreta e diretta (maturata sul campo nel rapporto con il bisogno reale e non attraverso indagini progettate a tavolino); il confronto con queste conoscenze potrebbe essere di notevole importanza per la definizione delle politiche sociali a livello locale

e nazionale.

Analizzando questa creazione di valore sulla frontiera, c'è un insegnamento più generale che si può trarre dall'esperienza del Banco: emerge con chiarezza che l'ambiente non è solo un'arena competitiva ma anche lo scenario dove si dipana una possibile trama collaborativa. Tutte le aziende, poco o tanto, ormai lo fanno, ma nel caso del Banco questa dimensione collaborativa è tra due mondi (profit e non profit) che spesso faticano a parlarsi e inoltre ne costituisce, emblematicamente, proprio la ragion d'essere. Ma se sulla frontiera non c'è necessariamente guerra, va detto che non c'è neanche pace a buon mercato: lavorare sulla frontiera vuol dire assumersi il lavoro e la fatica di una collaborazione, di una crescita insieme ad altri, e si è continuamente rimandati a ricordare che le cose non si fermano all'orizzonte della propria iniziativa ma stanno in un contesto più grande. E' così che cresce e si rafforza un sistema (e una cultura) del valore in un paese.

Un esempio significativo dell'importanza del Banco dal punto di vista della cultura economica complessiva consiste nella lotta allo spreco, che così spesso viene ricordata nel materiale ufficiale, anche ricordando la celebre frase di Madre Teresa. Vorrei sottolineare un aspetto di questo che mi sembra importante: la lotta allo spreco non viene proposta come un imperativo moralistico, ma proprio in positivo, ricordando che le cose hanno un valore e per questo vanno rispettate e non sprecate.

C'è una grossa differenza tra la cultura dell'avaro che è attento a non sprecare una briciola ma non si gode la vita e quello che mi insegnava mia madre quand'ero bambina e mi diceva di non sprecare il pane perché "la Madonna è scesa dal cavallo per raccogliere una briciola".

Le frontiere non sono solo all'esterno del Banco, ma passano all'interno della sua struttura. Per tutte le aziende questo è vero: il confine interno/esterno si attenua non solo perché la complessità crescente dell'ambiente e le risposte "flessibili" delle organizzazioni aboliscono la rigidità di tale confine, ma soprattutto attraverso la cultura aziendale, che è il risultato di una dialettica interno/esterno, in quanto dall'esterno è influenzata ma che a sua volta si proietta fuori in varie modalità.

Quale è la cultura del Banco? La si avverte parlandone con chi lavora nel Banco tanto a livello centrale che locale, la si percepisce il giorno di quella straordinaria cosa che è la colletta alimentare. E' una cultura fatta di gratitudine per la paternità che l'ha fatta nascere, di passione a rispondere bene ai bisogni, di desiderio di lasciar spazio ad altri e di crescere insieme, di attenzione perché nessuno di coloro che lavorano o entrano in rapporto con il Banco siano lasciati soli di fronte all'immensità del bisogno umano cui cercano di rispondere e ne rimangano invece schiacciati. E' una cultura permeata di ironia, cioè di capacità di fare un passo indietro rispetto a quello che si sta facendo e di guardarlo con distacco: un'organizzazione ironica è l'esatto contrario di un'organizzazione cinica (ed è anche di maggior successo - parola di economista aziendale!).

C'è una parola che mi preme dire a questo punto, perché è sottesa all'importanza economico-sociale del Banco e ne fa vedere anche tutto il rilievo politico. Si tratta della parola sussidiarietà.

Anzitutto il Banco è un fatto di sussidiarietà.: non è "nato per legge" ma è il risultato di una iniziativa e di una adesione libera, con ormai una significativa storia alle spalle. E' una dinamica umana intensa e ricca, che ne consente e ne sostiene l'ulteriore crescita. Un'esperienza che ha avuto e ha un padre e una crescita per amicizia, un'amicizia fondata su un interesse alla vita.

Ma in un secondo senso, è evidente che il Banco stesso si muove secondo il principio di sussidiarietà: ne è conferma la scelta che abbiamo ricordata di non intervenire direttamente, ma di aiutare e sostenere il lavoro di coloro che sono più prossimi al bisogno. Si può dire che la sussidiarietà è stata interiorizzata, è divenuta parte della cultura aziendale.

In conclusione, dopo aver guardato il Banco con gli occhi dell'economista aziendale, che cosa posso dire, che cosa mi colpisce di questa esperienza?

Ciò che vedo è un criterio ideale forte che operando concretamente, misurandosi con la realtà dello spreco e dei bisogni realizza una formula intelligente ed efficace, tesse una rete di cooperazione tra soggetti che è a somma positiva, in cui tutti gli attori sono più soddisfatti e colgono una eticità non giustapposta dall'esterno alla loro attività economica, ma sgorgante dall'interno stesso del loro agire economico, in quanto uomini in azione, uomini "veri". In questo senso è una bella sfida economica che ha da insegnare qualcosa anche al mondo del profit. Ma è anche una responsabilità per il Banco, perché ogni azienda è responsabile del talento che ha, cioè dell'unicità della sua mission, nei confronti della società intera.