

## Nonprofit e Sviluppo.

Il terzo settore "infrastruttura sociale" essenziale per lo sviluppo.

di M. Crescenzi

Presidente **ASVI-Agenzia per lo Sviluppo del Nonprofit**

Membro del Forum, del Comitato Scientifico, del Coordinamento Banca delle Qualità Italiane, di **Symbola**

### Abstract

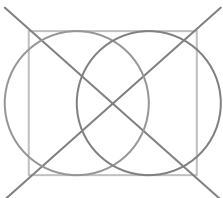
*Quali sono le strategie per realizzare la "società della conoscenza e della coesione"?  
Qual è il ruolo "infrastrutturale" del nonprofit per tale sviluppo e per la soft economy?  
Perché investire seriamente nella costruzione-potenziamento del settore non profit italiano?*

La possibile "**rinascita italiana**" implica un investimento forte su capitale sociale e capitale cognitivo del paese e sulla capacità di "fare sistema" adottando una filosofia di governance che coinvolga maggiormente la società civile ed i suoi attori. La "visione" (obbligata) di Lisbona indica per l'Europa un'economia basata sulla conoscenza in grado di competere mediante l'eccellenza, l'innovazione, la creatività ma centrata sulla mutua dipendenza della dimensione economica, occupazionale e sociale. Dobbiamo guardare in faccia l'Italia con ottimismo ma estremo realismo nelle sue immense lacune a livello di risorse economiche e di qualità del capitale sociale e cognitivo: dai 7 milioni di analfabeti totali ed i 36 milioni (il 66% di italiani) quasi analfabeti (UNLA) all'essere ampiamente dietro a tutti i principali paesi europei nonché a Cina ed India nelle materie scientifiche a 15 anni (OCSE); dal minor numero di laureati in Europa (OCSE) all'aver il sistema universitario in assoluto tra i meno attrattivi per gli studenti stranieri (Alma Laurea); da un bassissimo numero di brevetti alla fuga permanente dei talenti; dalla tendenza all'individualismo non responsabile alla generazione di un capitale sociale centrato sul "clan" anche nelle nuove generazioni (SIP-Società Italiana di Pediatria, 2005); dal bassissimo livello di inserimento dei neolaureati nelle aziende alla mancanza del senso di cittadinanza di impresa, etc. Dobbiamo quindi evitare il rischio di uno sviluppo che prefiguri "cattedrali nel deserto" non lavorando a fondo sulla crescita della società civile.

Tra le due strategie apparentemente possibili per raggiungere "la società della conoscenza e della coesione" una è quella più frequentemente citata nel dibattito politico-economico che abbiamo appunto definito delle "**cattedrali nel deserto**" (investimento in R&S", investire in nuove tecnologie, aumentare spazi e possibilità di accesso al credito, alleggerire il peso degli oneri regolamentari, etc). La seconda, a nostro avviso l'unica percorribile e presupposto per uno sviluppo in termini di soft economy, è quello che abbiamo definito ad "**intelligenza-socialità diffusa**" e punta sulla valorizzazione e rafforzamento ad ampio raggio del capitale sociale e cognitivo (e dell'Agency- ovvero della base del senso civico, il "voler e poter fare" diffuso) italiani. A ns. avviso l'innovazione e la creatività non possono divenire fonti stabili di reddito e di occupazione (di un sistema paese o ad un sistema locale) se non sono supportati da efficaci **meccanismi di diffusione** delle informazioni e della conoscenza (scuole, osservatori etc)

Nel caso in cui si voglia perseguire la **seconda alternativa strategica** le **risorse chiave** affinché essa possa effettivamente realizzarsi sono:

- l'esistenza di **ambienti favorevoli (contesti di qualità)** : appare evidente infatti come una scarsa "qualità del contesto" per le persone lo è quasi sempre anche per le imprese (si pensi, ad esempio, a fattori quali la dequalificazione urbana ed ambientale, la criminalità organizzata o meno, la carenza di capitale cognitivo e dei "saper fare locali", di scuole di formazione, la scarsa qualità di trasporti e comunicazioni, di scuole e servizi alla persona, la scarsa qualità della pubblica amministrazione, l'assenza di reti formali ed informali. Tutti fattori che penalizzano entrambi gli attori, cittadino e impresa).
- l'esistenza di **sistemi territoriali dotati di relazioni cooperative e fiduciarie** stabili (capitale sociale) capaci di alimentare e sostenere la formazione di risorse cognitive (come per le informazioni) o normative (come la fiducia), che permettono agli attori di realizzare obiettivi che non sarebbero altrimenti raggiungibili o lo sarebbero a costi molto più alti.



Nella valorizzazione dei punti forti italiani è necessario inoltre applicare un approccio non meramente conservativo ma **resource based dinamico e non statico**. Reinventare creativamente tali elementi di forza, culturali, ambientali sociali ed identitari (applicando ad essi innovazione ricerca e sviluppo) alla luce della strategia paese-missione locale e in base alla nuova domanda di fruizione globale emergente, come tra gli esempi nel gemellaggio Parco delle 5 Terre -Grande Muraglia.

In tale paradigma, il terzo settore dovrà necessariamente uscire da una considerazione di sé come “di supporto alle fasce deboli” ed al settore pubblico in particolare e fungere da **“baricentro strategico” di nuovi modelli di sviluppo economico**, nella misura in cui può rappresentare un importante strumento di accesso, riutilizzo e sviluppo di conoscenza dei singoli sistemi territoriali di cui il più vasto sistema paese va componendosi.

In questa logica, il “sistema del sociale”, in forma organizzata e non, rientra nel ristretto ambito della core creativity e della core innovation, ovvero nei ‘fondamentali’ della nascente economia della conoscenza e della soft economy. Pensandosi operativo a tutto campo nel contesto locale e più precisamente:

a) **relativamente al miglioramento dell'ambiente-contesto** nel quale le citate collaborazioni territoriali dovranno sempre più svilupparsi, noi crediamo che il nonprofit possa essere un fortissimo alleato:

- per imprenditori intelligenti che hanno compreso che senza fattori competitivi intangibili e sociali come la fiducia dei consumatori, la responsabilità ed il coinvolgimento creativo multi-stakeholders, senza cittadinanza di impresa e consapevolezza della propria socialità diretta ed indiretta, senza la capacità di fare un “bilancio sociale” del proprio operato, l'impresa non possa avere oggi in occidente un grande futuro e forse nessun futuro.

- paritetico e fidato per una Politica ed Pubblica Amministrazione per la costruzione di quei fattori di “qualità del contesto” che sono indispensabili al contempo sia per ridurre il rischio di esclusione sociale ed il benessere dei cittadini, sia per lo sviluppo economico locale il benessere e la competitività delle imprese.

b) rispetto ai **sistemi territoriali** (forma di organizzazione a rete) entro cui consolidare e sviluppare relazioni cooperative stabili, noi crediamo che il nonprofit possa svolgere una rilevante funzione di:

- **attivatore sociale**, di straordinario momento di catalisi e trasformazione della conoscenza e creazione di progetti di senso affascinante, condiviso, capace di creare e di trasmettere senso di identità.

- strumento per affermare ed attestare un diffuso orientamento sociale verso il nuovo, il diverso, il non previsto.

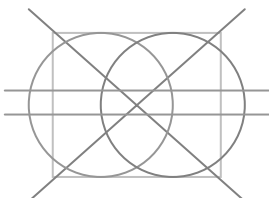
- **infrastruttura di supporto ai processi di formazione delle nuove forme di reti territoriali** (sotto forma distrettuale e non), in quanto enzima di formazione di forme di capitale sociale, relazionale e cognitivo, capace di fornire ad altri settori del sistema produttivo contenuti, strumenti, pratiche creative e valore aggiunto in termini simbolici ed identitari. **Questa ultima funzione è a nostro modo di vedere la più importante** e la più spesso trascurata nella pratica quotidiana. L'osservazione empirica dimostra, infatti, come molti dei progetti di formazione di sistemi territoriali si concentrino sulla dimensione economica attuale o potenziale dei territori interessati, non tenendo nella dovuta considerazione gli aspetti di natura più squisitamente sociali. Al contrario prassi e teoria hanno da tempo sottolineato come proprio **la dimensione sociale della rete** ne rappresenti:

- elemento distintivo di ogni forma di organizzazione economica di tipo distrettuale
- strumento principe di diffusione della conoscenza
- meccanismo fondamentale di coordinamento degli attori economici coinvolti
- condizione necessaria affinché possa instaurarsi un rapporto di peculiarità e reciproca alimentazione con i valori, l'identità e la cultura del territorio in cui la rete nasce e si sviluppa

Di certo una grande sfida per una (se non più!) generazione.

D'altronde, citando S. Agostino:

“..è meglio seguire la giusta strada traballando, che quella sbagliata con passo sicuro”.



## Relazione completa.

### 1) LA NOSTRA TESI

---

La possibile "rinascita italiana" implica un investimento forte su capitale sociale e capitale cognitivo del paese e sulla capacità di "fare sistema" adottando una filosofia di governance. Il non profit può svolgere un ruolo significativo in tale investimento, soprattutto partecipando a tutto campo allo sviluppo locale e facendosi garante della qualità sociale dello sviluppo, costruttore di capitale sociale e di reti di partecipazione, di supporto ai processi di cittadinanza attiva e cittadinanza di impresa.

### 2) LA VISIONE DI FONDO (IPOTESI DI BASE)

---

Lo scenario di riferimento internazionale in cui si muovono gli operatori del terzo settore è dato necessariamente da:

1. il programma di lavoro generato dai "**Millenium Goals**" dichiarati dall'ONU per il superamento dei grandi problemi dell'umanità (sradicare la povertà, garantire il diritto all'educazione primaria, promuovere le pari opportunità, ridurre la mortalità infantile, accettare la responsabilità individuale per un ambiente sostenibile ed altro)
2. il **Third report on economic and social cohesion**" dell'UE del Febbraio 2004 e base della nuova programmazione.

Siamo convinti che la via obbligatoria allo sviluppo futuro dell'Europa sta nell'attuazione della strategia di Lisbona, e che ciò in particolare significa **competere con l'eccellenza, l'innovazione, la creatività**, cioè usando proprio quelli che sono i nostri punti di forza italiani (*soft economy*), per rispondere efficacemente alle sfide della globalizzazione e sostenere l'occupazione, le riforme economiche e la coesione sociale nel contesto di un'economia basata sulla conoscenza.

La strategia delineata per il nuovo millennio mira a fare **dell'Europa un'economia basata sulla conoscenza più prospera e competitiva entro il 2010, a ripristinare la condizione di piena occupazione, sconfiggere definitivamente la povertà e rafforzare la coesione regionale**, dunque la nuova sfida, si focalizza su **tre punti** (precondizioni):

- Creare le infrastrutture del sapere
- Promuovere l'innovazione e le riforme economiche
- Modernizzare i sistemi di previdenza sociale e d'istruzione

Una delle principali novità nell'impostazione del *policy making process* è l'aver fissato un quadro complessivo articolato sulla mutua dipendenza della dimensione economica, occupazionale e sociale.

### 3) Tra il dire e il fare: i gap della realtà Italiana

---

Abbiamo fatto un quadro del gap italiano sulla base delle tre chiavi di lettura costituite da: mancanza di risorse economiche; bassa qualità del capitale sociale; bassa qualità del capitale cognitivo.

#### a. Problematiche di Risorse Economiche, accesso a beni e servizi.

1. Crollo di un modello di Welfare e creazione di una *società di "vulnerabili liberi"*: La cittadinanza diventa più fragile, i diritti sociali sono sempre meno sostenibili, lo stato non presidia più sufficientemente il diritto di cittadinanza, la legalità si svincola spesso dalla solidarietà, i legami parentali si indeboliscono. Aumento delle vecchie povertà (*i poveri in Italia sono 7 mln secondo l'Istat 2003, e 68 mln in Europa secondo Eurostat 2005*; produzione di "*nuove povertà*" (es. quella dei separati con 1000 euro di reddito al mese), di "*nuove schiavitù*" (es. prostituzione, usura). Difficoltà di accesso ad una propria casa (acquisti ed affitti) per i giovani, spesso precari.
2. La *flessibilizzazione del mercato del lavoro* produce un senso di precarietà, il lavoro stesso si è fatto più intermittente, impegnativo, spesso malpagato -questo vale anche per il lavoro sociale (working poors) privo di garanzie per il futuro,
3. Emersione di *nuove categorie di esclusione sociale*: a forte rischio di esclusione per donne (over 40 e/o in reingresso sul mercato del lavoro post-maternità), uomini over 45 (fioriscono le associazioni a tutela), e quel 66% di analfabeti di ritorno.

#### B. Problematiche di "capitale sociale"

4. **Aumento degli atteggiamenti individualistici**<sup>1</sup>. "Fenomeno della "non-interferenza generazionale" tra genitori sempre più assenti e figli adolescenti (2) (che pur avendo all'80-90% fiducia nei genitori, non chiedono loro aiuto in caso di necessità). Sono diminuiti i terreni comuni della convivenza, lo spazio sociale è sempre più sostituito dallo "spazio vuoto" privato (televisivo, del game boy), in contrasto con lo "spazio sociale" privato (cucina, tempo di intrattenimento a tavola, contatti parentali allargati, cinema) o condiviso (cortile, piazza, chiesa). Senso di solitudine, il desiderio maggiore per gli adolescenti è quello di avere più tempo per stare con gli amici (73%)

---

<sup>1</sup> Dati SIP-Società Italiana di Pediatria, 2005: Convegno: La società degli adolescenti tra nuovi rischi e nuove opportunità, fascia di età analizzata 11-14 anni)

5. **Aumento del capitale sociale "di clan"**: valore di appartenenza al clan, la cosa che conta di gran lunga di più è il "rispetto del gruppo" (insieme a bellezza, vestiti alla moda, coraggio, mentre la beneficenza è all'ultimo posto)
6. **Aumento degli atteggiamenti localistici e di esclusione sociale**: "Conflitti di resistenza" (A. Bonomi) e difesa miope dalle nuove emergenze sociali (immigrati, delocalizzazioni, concorrenza asiatica).
7. **Imprenditorialità for profit "senza cittadinanza"**, legata ad un vecchio modello fordista di "impresa a sé", non consapevole del valore strategico di un sano radicamento sul territorio, del valore di un'economia "relazionale", incapace di generare capitale sociale ed anzi portato ad impoverirlo, incapace di essere inclusivo con fasce di lavoratori dotati di plus significativi (es. immigrati qualificati, donne, uomini over 45)

### c. Problematiche di "capitale cognitivo" e di "Agency".

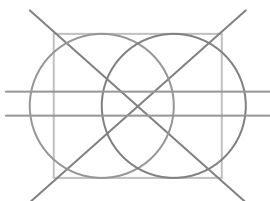
8. **Analfabetismo diffuso**  
Per quanto riguarda la scommessa sulla società della conoscenza, che l'Italia è ancora in parte una società di ignoranti<sup>2</sup>. Secondo l'OCSE siamo al terzultimo posto tra i paesi a più alto livello di istruzione, seguiti solo da Venezuela e Messico. L'analfabetismo di ritorno affligge il 66% di italiani- pari a 36 mln di italiani con gravi problemi di lettura e scrittura, di cui 6 mln di analfabeti totali. (36,52%-20 mln senza titolo o elementari; 30,12%-16 mln con diploma di scuola media; 25,85% pari a 14 mln con diploma di scuola media superiore; 7,51% pari a 4mln laureati).
9. **Difficoltà e performance molto eterogenee del sistema universitario**<sup>3</sup>:
  1. difficoltà di interazione con il sistema delle imprese;
  2. utilizzo autoreferenziale delle risorse pubbliche;
  3. scarsa attenzione agli studenti, che impiegano più tempo a laurearsi rispetto alla media europea.

Con il 7,51% pari a 4mln, l'Italia è tra le nazioni europee con il *minor numero di laureati*. Per quel che riguarda la *qualità dell'istruzione*, eccellente quella elementare e poi il crollo a partire dal nelle e inferiori. Nelle *materie scientifiche* a 15 anni siamo ampiamente dietro a tutti i principali paesi europei, nonché a Cina ed India, e sotto la media OCSE anche per quel che riguarda la lettura<sup>4</sup>. Inoltre il nostro sistema universitario è oggi *uno dei meno attrattivi in assoluto* per gli studenti stranieri.

Per *l'innovazione* - si si pensi per avere un'idea che La Sapienza di Roma produce in un anno il numero di brevetti che la sola HP produce in tre giorni

10. **Ritardo culturale delle imprese for profit**: l'Italia è il paese OCSE con più basso livello di addetti all'industria con titolo universitario, il laureato è considerato nella maggior parte delle piccole aziende un essere quasi inutile.
11. **Localismo culturale e mancanza di solidarietà**: incapacità di percepire quelle che vengono vissute come minacce assolute (cinesi, indiani) invece che come enormi opportunità (200 mln di turisti indio-cinesi nei prossimi 20 anni, potenziamento degli scambi commerciali nel mediterraneo, nuovi mercati asiatici). Scarsa attenzione (rispetto alla media europea) ai temi dei diritti ed alla solidarietà internazionale (vedi dati commercio equo e solidale). Le imprese hanno gravi difficoltà a prendere in considerazione il proprio potenziale di creazione di valore per il contesto in cui operano, di sviluppare competenze all'altezza, di connettersi al mondo della ricerca e di creare innovazione, di partire dalla cultura locale o nazionale, di perseguire strategie di branding adeguate, secondo un modello, rilevato di successo, di "4 M" (Medio, Marchio, Marketing, Mondo).
12. **Ritardo culturale della classe politica**  
Nella percezione del "sistema paese", inclusa la classe politica prevale ancora una cultura "industrialistica" che penalizza lo sviluppo di quelle che definiamo "Soft Economy", la concezione a ns avviso più coerente di sviluppo del paese.

Si delinea la necessità di definire in tempi brevissimi una strategia "rifondativa" a tutto campo in cui cementare una alleanza stretta e valorizzazione i diversi attori sociali.



<sup>2</sup> Il Presidente dell'UNILA, Prof. S. Avveduto, subito dopo la pubblicazione del rapporto sull'analfabetismo in Italia, novembre 2005: "In una società della conoscenza, della cultura e dei saperi, la gravità della situazione ricorda proprio il 1947 per la rilevanza delle sfide e la difficoltà di risalire la china nel confronto con altri paesi."

<sup>3</sup> Considerazioni fornite dal CNVSU- Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario

<sup>4</sup> Test di Pisa 2003 su un campione di quindicenni, fonte OCSE.

## 4) LE STRATEGIE ALTERNATIVE

---

Due alternative possibili:

- A. “Modello cattedrali nel deserto ” di:
- investimento in R&S”,
  - aumentare spazi e possibilità di accesso al credito
  - alleggerire il peso degli oneri regolamentari”
  - investire in nuove tecnologie

Sulla base della situazione italiana questa prima strategia non sarebbe solo fallimentare ma non sarebbe neanche supportabile.

- B. “ Modello ad intelligenza-socialità diffusa” partendo dall'ipotesi che:

“L'innovazione e la creatività non possono divenire **fonti stabili di reddito e di occupazione** (di un sistema paese o ad un sistema locale) se non sono da supportati complessi **meccanismi di trasmissione** delle informazioni e della conoscenza”

## 5) LE RISORSE CHIAVE

---

Nel caso in cui, si voglia perseguire l'alternativa strategica di tipo b, le risorse chiave affinché essa possa effettivamente realizzarsi sono:

Possedere:

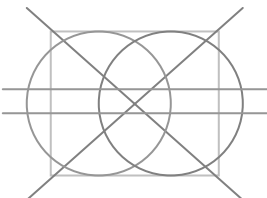
- l'esistenza di **ambienti favorevoli (contesti di qualità)** per efficaci collaborazioni sul territorio tra portatori di interesse e conoscenze diversificate (vedi imprese, università, enti locali, società civile, etc..). Appare evidente infatti come una scarsa “qualità del contesto” per le persone lo è quasi sempre anche per le imprese (si pensi, ad esempio, a fattori quali la criminalità organizzata o meno, alla carenza di capitale cognitivo e dei “saper fare locali”, di scuole di formazione, alla scarsa qualità di trasporti e comunicazioni, di scuole e servizi alla persona, alla scarsa qualità della pubblica amministrazione, alla assenza di reti formali ed informali. Tutti fattori che penalizzano entrambi gli attori, cittadino e impresa)<sup>5</sup>
- l'esistenza di **sistemi territoriali dotati di relazioni cooperative** stabili (capitale sociale) capaci di alimentare e sostenere la formazione di risorse cognitive (come per le informazioni) o normative (come la fiducia), che permettono agli attori di realizzare obiettivi che non sarebbero altrimenti raggiungibili o lo sarebbero a costi molto più alti.

## 5) STRATEGIA OPERATIVA

---

Nella misura in cui la strategia di sviluppo del sistema paese non può che basarsi su una idea di “coerenza evolutiva delle risorse” secondo il quale gli obiettivi di crescita possono realizzarsi e dimostrarsi sostenibile nel tempo se, e solamente se il sistema paese:

- possiede le risorse chiave appena citate,
- si dimostra capace di modificarle, svilupparle ed integrarle in maniera continua (è questo un punto, si noti, di fondamentale importanza non sempre con attenzione valutato. **Approccio resource based dinamico e non statico**, non è una rendita da sfruttare ma una risorsa da implementare- sia l'ambiente che il sistema che esiste. Reinventarli alla luce della strategia paese-missione locale e in base alla nuova domanda di fruizione globale emergente).



---

<sup>5</sup> Vedi anche per maggior dettaglio relazione dell'autore a Seminario Ravello 2005

## 6) RUOLO DEL NON PROFIT

Di qui, a nostro avviso, una motivazione fondamentale per investire nella costruzione e/consolidamento del settore non profit italiano: esso può fungere da **"baricentro strategico"** di nuovi modelli di sviluppo economico, nella misura in cui può rappresentare un importante strumento di accesso, riutilizzo e sviluppo di conoscenza dei singole sistemi territoriali di cui il più vasto sistema paese va componendosi.

In questa logica, il "sistema del sociale", in forma organizzata e non, rientra nel ristretto ambito della core creativity e della core innovation, ovvero nei 'fondamentali' della nascente economia della conoscenza.

In particolare, va rilevato come il Terzo settore può agire su entrambe le condizioni ostative all'implementazione di una strategia di sviluppo ad intelligenza diffusa.

Infatti:

c) **relativamente all'ambiente-contesto** nel quale le citate collaborazioni territoriali dovranno sempre più svilupparsi, noi crediamo che il non profit possa essere un alleato potente e civile:

- per imprenditori intelligenti che hanno compreso che senza fattori competitivi intangibili e sociali come la fiducia dei consumatori, la responsabilità ed il coinvolgimento creativo multi-stakeholders, senza cittadinanza di impresa e consapevolezza della propria socialità diretta ed indiretta, senza la capacità di fare un "bilancio sociale" del proprio operato, l'impresa non possa avere oggi in occidente un grande futuro e forse nessun futuro,
- un alleato paritetico e fidato per una Politica ed Pubblica Amministrazione per la costruzione di quei fattori di "qualità del contesto" che sono indispensabili al contempo sia per ridurre il rischio di esclusione sociale ed il benessere dei cittadini, sia per lo sviluppo economico locale il benessere e la competitività delle imprese.

d) rispetto ai **sistemi territoriali** (forma di organizzazione a rete) entro cui consolidare e sviluppare relazioni cooperative stabili, noi crediamo che il non profit possa svolgere una rilevante funzione di:

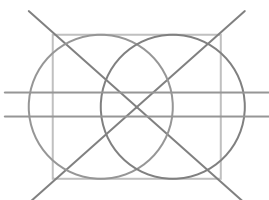
- **attivatore sociale**, di straordinario momento di *catalisi e trasformazione della conoscenza e creazione di progetti di senso affascinante, condiviso, capace di creare e di trasmettere senso di identità.*
- *strumento per affermare ed attestare un diffuso orientamento sociale verso il nuovo, il diverso, il non previsto.*
- **infrastruttura di supporto ai processi di formazione delle nuove forme di reti territoriali** (sotto forma distrettuale e non), in quanto enzima di formazione di forme di capitale sociale, relazionale e cognitivo, *capace di fornire ad altri settori del sistema produttivo contenuti, strumenti, pratiche creative e valore aggiunto in termini simbolici ed identitari.*

Questa ultima funzione è a nostro modo di vedere, **la più importante** e la più spesso trascurata nella pratica quotidiana. L'osservazione empirica dimostra, infatti, come molti dei progetti di formazione di sistemi territoriali si concentrino sulla dimensione economica attuale o potenziale dei territori interessati, non tenendo nella dovuta considerazione gli aspetti di natura più squisitamente sociali. In altri termini: i policy makers sembrano, allo stato dell'arte, vivere e pensare il sistema (locale o nazionale) come forma organizzativa del processo produttivo non dando adeguata rilevanza all'ambiente sociale nel quale le relazioni tra individui e imprese debbono esprimersi. Al contrario prassi e teoria hanno da tempo sottolineato come proprio **la dimensione sociale della rete** ne rappresenti:

- elemento distintivo di ogni forma di organizzazione economica di tipo distrettuale
- strumento principe di diffusione della conoscenza
- meccanismo fondamentale di coordinamento degli attori economici coinvolti
- condizione necessaria affinché possa instaurarsi un rapporto di peculiarità e reciproca alimentazione con i valori, l'identità e la cultura del territorio in cui la rete nasce e si sviluppa

Di certo una grande sfida per una (e più!) generazione. D'altronde, citando S.Agostino:

"..è meglio seguire la giusta strada traballando, che quella sbagliata con passo sicuro".



ASVI - Agenzia per lo Sviluppo del Non Profit  
Sede Nazionale Roma Via E.Vaselli 21 00128  
[www.asvi.it](http://www.asvi.it) [asvi@asvi.it](mailto:asvi@asvi.it) [osservatorio@asvi.it](mailto:osservatorio@asvi.it)  
+39 6 50795633 I+ 39 6 5088443 I+ 39 6 50795633  
ASVI UK - London Office: Brompton Road 223 sw3