

European journal of volunteering and community-based projects

Vol.1, No 1; 2026

ISSN: 2724-0592

E-ISSN: 2724-1947



sponsored by



Organizzazione Italiana
Sviluppo Innovativo

Journal of
Odv Casa Arcobaleno
Iscritta Registro Terzo Settore della Regione Piemonte
C.F. 94570230014

Publication: 1st March 2026

Data di pubblicazione: 1 Marzo 2026

Place of publication: Torino (Italy)

About the journal

The journal aims to address issues related to the third sector and community-based activities. The magazine therefore has the aim of spreading the culture of the third sector (voluntary organizations, social promotion associations, philanthropic bodies, social enterprises, mute aid companies, recognized and non-recognized associations, ecclesiastical bodies), the topics of interest are:

Social services

Health interventions and services

Education, health education and training

Safeguarding and improving environmental conditions

Protection and enhancement of cultural and landscape heritage

University and post-university education

Organization and management of cultural, artistic or recreational activities of social interest

Community sound broadcasting

Tourist activities of social, cultural or religious interest

Extra-curricular training, aimed at preventing early school leaving and at school and training success, at preventing bullying and combating educational poverty

Development cooperation

commercial, production, education and information, promotion, representation, licensing of certification marks, carried out within or in favour of fair-trade chains

Services aimed at introducing or reintegrating workers and disadvantaged people into the labour market

Social housing

Humanitarian Reception

Social agriculture

Organization and management of amateur sports activities

Charity, distance support, free food supply

Promotion of the culture of legality, peace between peoples, nonviolence and unarmed defence

Promotion and protection of human, civil, social and political rights, as well as the rights of consumers and users of activities of general interest

Civil protection

International adoption procedures

Redevelopment of unused public goods or assets confiscated from organized crime.

The journal also welcomes contributions on medical activities or groups of citizens that have an impact on general well-being.

Editor in Chief: Valerio Brescia

Associate Editor: Augusto Bargoni

Editorial Board:

Name	Position	Institution	Affiliation third sector
Albertini Emidio	Associate Professor	University of Perugia - Department of Agricultural, Food and Environmental Sciences	Omphalos Perugia
Amelio Stefano	Researcher	University of Insubria - Department of Economics	Società Italiana di Storia della Ragioneria
Barbareschi Giorgio	Programme Manager / PhD In medical Science, MSc in Community and Clinical Psychology	European AIDS Treatment Group	Lila Piemonte
Bargoni Augusto	Research fellow	University of Turin – Department of Management	SIM SIMA AIDEA BAM EUROMED
Bazzano Alberto	Lawyer, cultore della materia	Law firm Papotti, Cultore di Criminal law, Comparative criminal law and Criminology in the Department of Law - University of Turin.	
Beretta Valentina	Researcher	University of Pavia	
Bert Fabrizio	Researcher, Dr. Specialized in Public health Corporate Health Department	University of Turin - Department of Health, Public and Pediatric Sciences City of Health and Science of Turin Hospital "Città della Salute e della Scienza" of Turin	EUPHA

Biancone Paolo	Full Professor	Department of Management, University of Turin	
Biancuzzi Helena	Research fellow	Department of Economics, University of Venice	Ipazia, Observatory on Gender Research
Bosa Marco	Dr. specialization in internal medicine	Rivoli Hospital (Italy)	Odv Casa Arcobaleno
Brescia Valerio	Associate professor	University of Milan, Department of Economics, Management and quantitative methods University of Turin - Department of Management, Italy Department of Management, Lodz, Poland SAA	Sidrea - Aidea EAA Odv Casa Arcobaleno
Breveglieri Michele	Phd, specialized in sociology	Job Promotion - Internship Office of the City of Verona	Arcigay Nazionale
Burlina Chiara	PhD in Economics and Management	Gran Sasso Science Institute - GSSI	AISRe SIE RSA
Caratù Myriam	Researcher	Faculty of Economics of UNINT - Università degli Studi Internazionali di Roma, Rome, Italy	
Campura Maura	Full Professor	Department of Economics and Business Studies, University of Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"	AIDEA
Carungu Jonida	Reader in Accounting and Deputy Head/Principal Lecturer for the Accounting, Banking, and Finance	Guildhall School of Business & Law at London Metropolitan University	
Cataldo Alessandro	Phd, nurse and Sociologist public manager	Local Health Authority 3 Liguria	Associazione Culturale Gaia

Cocco Gabriele	Associate Professor	University of Bergamo - Department of Languages, Letters and Foreign Culture	
Creta Fabio	Phd and lecturer	School of Management of Turin (SAA)	Blockchain education Network
Costa Stefano	Dr. specialized in general medicine	Local Health Authority TO4	Odv Casa Arcobaleno
Dal Mas Francesca	Researcher	Department of Management, University of Venice	Ipazia, Observatory on Gender Research Sidrea IAKM ICAA
De-Coll' Letizia	Psychologist, Health and Community Intervention	Centro Milanese di Terapia della Famiglia	Ordinary member ONIG (Osservatorio Nazionale Identità di Genere) Member of the Executive Board Il Grande Colibrì Odv
Esposito Paolo	Full Professor	Department of Management and Economics, University of Naple "Parthenope" (Italy)	Sidrea
Fijalkowska Justyna	Associate Professor	University of Lodz, School of Social Science	
Foglietta Chiara	Phd, Biomedical engineer Councillor for Innovation, City of Turin	City of Turin	
Giusta Marco Alessandro	criminal psychology	City of Turin	Associazione Commetorino Arcigay Nazionale CGIL
Góis Cristina	Associate Professor	Coimbra Business School Research Centre ISCAC, Polytechnic Institute of Coimbra, Portugal	
Gualano Maria Rosaria	Associate Professor	Saint Camillus International University of Health and Medical Sciences (UniCamillus) – Università	SITI

		Medica internazionale di Roma	
Gottero Mauro	Doctor specialization in geriatrics and palliative care	Luce per la vita Onlus	Ottavio Mai di Torino
Iorio Michele	Lecturer, Dr. specialized in forensic medicine	University of Turin - Department of Public and Pediatric Health Sciences	AMAC
Irato Elisa	Veterinary and temporary research fellow	Faculty of Veterinary Medicine, University of Turin	
Landi Stefano	Associate Professor	University of Verona – Department of Management	
L'Abate Vitiana	Research Fellow, Phd	LUM University "Casamassima"	SIDREA
Libertino Andrea	Phd, Environmental Engineering	CIMA Research Foundation	AGESCI
Jafari-Sadeghi Vahid	Associate professor	Aston Business School, UK	Academy of Management (AOM)- Divisions: Strategic Management, Entrepreneurship, and International Management Academy of International Business (AIB) International Academy of Business and Economics (IABE) Centre for Business in Society (CBiS), Coventry University International Centre for Transformational Entrepreneurship (ICTE), Coventry University
Leonilo Capulso	Phd, Educational Management	Department of Education, Schools Division Office of Pampanga, Philippines	International Literacy Association Australia Teaching & Education Research Association Asian Qualitative Research Association

Moretti Laura	Master's degree in Environmental Biology, Hygiene and Occupational Safety Temporary research fellow	Hospitale "Città della Salute e della Scienza" of Turin and University of Turin	
Namrata Hange	Doctor Specialization in Public and Occupational health	MOH Holdings (MOHH), Singapore	
Nicolò Giuseppe	Associate Professor	University of Salerno, Department of Management and Innovation Systems	Member of the Italian Society of Ragioneria and Economia Aziendale (SIDREA) and the European Accounting Association (EAA).
Nuzzo Anna Maria	Phd, Postdoctoral fellowship in Biomedical-Translational Research & Academia	Department of Surgical Sciences, Univesity of Turin	
Orofino Giancarlo	Professor, Dr. specialization in infectious disease	University of Turin - Department of Clinical and Biological Sciences, Local health company City of Turin	Arcobaleno AIDS
Pisano Roberto	Phd, Full Professor	Politecnico di Torino - Department of Applied Science and Technology	
Pistoni Carlo	Psychology, Phd Student of Psychology	Università Cattolica di Milano	Society for Personality and Social Psychology (SPSP); Associazione Italiana di Psicologia (AIP - sezione Psicologia Sociale); Società Italiana di Psicologia di Comunità (SIPCO); European Association of Social Psychology (EASP); Institute of Family and Social Mediation of Brescia (IMB).
Presti Pietro	Phd, Master's degree in law	Fondazione Edo ed Elvo Tempia	European Cancer Patient Coalition

Quaglia Valeria	Researcher	University of Bologna, Department of Educational Science	
Raimo Nicola	Associate Professor	University LUM “Giuseppe Degennaro” Department of Management, Finance and Technology	SIDREA AIDEA
Renzi Marco	structural engineer	Republic of San Marino - Design and engineering Office	
Rizzo	Marco Giovanni	Università Cattolica del Sacro Cuore, Department of Economics and Business Management Sciences	SIDREA
Rossi Marco Valerio	Research Fellow	University of Rome “Roma Tre”	
Sadraei Razieh	Research fellow	Coventry University, Centre of Business in Society UK	Murphy Group Research Chemical Institute of Canada Canadian Society of Chemistry
Santosh Kumar Behera	Associate professor	Associate Professor, Department of Education, Kazi Nazrul University, Asansol, Paschim Bardhaman, West Bengal, India	
Secinaro Silvana	Full Professor	Department of Management, University of Turin	EURAM
Sestino Andrea	Associate Professor	Luiss Business School	EURAM Leadership Team SIG Innovation SIMA; SIMKtg; BAM Scientific Board, Oikos Mediterraneo ETS
Sorrentino Annarita	Researcher	Department of Business and Quantitative Studies (DISAQ) University of Naples Parthenope	

Villamaina Floriana	Nurse and trainer	Mauriziano Hospital of Turin - Training Office	IRC Croce Verde di Condove Associazione O.I.S.I.
---------------------	-------------------	--	--

Reviewers:

- Calandra Davide, Researcher in Business and Management, University of Turin, Italy
- Chmet Federico, Phd, Researcher, University of Eastern Piedmont, Italy
- Coronella Lorenzo, Phd Student, University of Rome "Tor Vergata", Italy
- Demarchi Lara, Phd Student, University of Turin, Italy
- De Nichilo Stefano, Lectures University of Cagliari, Italy
- Gideon Mekonnen Gideon, researcher in Computer and Systems Sciences (DSV) Stockholm University (Sweden)
- Iannaci Daniel, Phd in Business and Management, University of Turin and Cooperativa sociale Arcobaleno
- Lanzalonga Federico, Reseacher, University of Turin, Italy
- Margherita Emanuele Gabriel, Phd, Reseacher in Management Information Systems, University of Tuscia, Italy
- Megha Chotaliya, Assistant Professor and Head of Department of Accountancy and Research Guide, R.D. National College, University of Mumbai, Mumbai, India
- Oppioli Michele, Researcher, University of Pavia, Italy
- Rella Angela, Research Fellow, University of Milan, Italy
- Sac. Tatulli Nicola Gioachino, Phd, Arcidiocesi di Bari Bitonto, Italy

Table of Content

Refereed Papers	
1. Financial governance of a hospital, patient criticism: "the case of the EL-Maarouf National Hospital Center" Fahardine Ali Islam	1
2. Smart Hospitals and Digital Innovation: Comparative Insights from Two Italian Case Studies Francesco Ernesto Rubino, Graziella Sicoli, Maurizio Rija, Eleonora De Luca	29
3. Euristiche e bias nei processi decisionali non profit Luca Invernizzi	50
Report, Poster, Protocol and guidelines	
1. Bilancio POP Comune di Spilamberto 2024 – 2025 Paolo Biancone, Valerio Brescia, Davide Calandra, Niccolò Morselli, Silvana Secinaro, Antonella Tonielli, Annarita Vernacchia, Ombretta Guerri	1A

Financial governance of a hospital, patient criticism: "the case of the EL-Maarouf National Hospital Center"

Fahardine Ali Islam

Doctor of Economics and Management

Teacher-researcher

Head of Department

Economic and Social Administration

Faculty of Law and Economics

University of the Comoros

Email: sadjialiislam@gmail.com

Summary

The objective of financial governance in a hospital center is to provide insight into the political stakes and their consequences on the financial governance of a healthcare institution . Beyond purely management aspects, the goal is to enable the EL-Maarouf National Hospital Center to demonstrate its public service status, ensuring the highest standards of care at appropriate prices. This also includes the need to guarantee adequate basic coverage of various healthcare services for the entire population, including those unable to afford them. The study examines the main drivers of healthcare costs and seeks to understand the behavior of stakeholders, highlighting the complex trade-off between cost control and other essential factors. The EL-Maarouf National Hospital Centre is a public institution that permanently ensures public health, by investing in all coordinated social actions on the ground, to warn the population about possible diseases, the precautions to take especially, if it concerns public health such as epidemics, Covid-19 is proof of this.

Design

Given the complexity of the national hospital center, the methodology used to obtain the necessary information consisted of a field survey, employing several data collection methods: interviews, direct interviews, and electronic document sources. Interviews constituted the primary source of information. The total number of individuals interviewed included several witnesses to financial governance, as well as the board of directors, the hospital's chief financial officer, and the national hospital center's accountant.

Results

This new configuration requires the implementation of shared coordination, which goes beyond what was previously considered necessary for controlling expenditures and revenue collection. Based on this study and the interview responses, we can affirm that this work has highlighted the considerable impact of the new financial governance on the coordination of all stakeholders, due to the limited resources of El'Maarouf National Hospital. However, challenges remain, and coordination is necessary to ensure the optimal use of limited resources, with the aim of guaranteeing sound financial governance.

Limitations of the research

This study is limited by the small sample size and the exploratory nature of the qualitative analysis. Further research in this area is recommended, particularly by increasing the sample size and using more robust methodologies with other healthcare facilities on other islands.

Practical implications

The modest contribution of this document offers positive perspectives to decision-makers in facilities, with a view to coordinating financial resources to ensure optimal public health management. Indeed, criticism is sometimes raised regarding the quality of healthcare infrastructure within hospitals .

Originality/value

Research in this area helps demonstrate that public health institutions must be managed using appropriate management tools to ensure the use of limited resources, with the ultimate goal of guaranteeing sound financial governance of hospitals through a practical and adaptable management method that meets the requirements of funding bodies. In other words, the bodies established within the hospital must play a significant role in daily management to balance the hospital's accounts, acquire modern equipment, and address critical public health needs.

Keywords: Financial governance; patient criticism; public health; El-Maarouf Hospital

Doi:10.5281/zenodo.19035492

1. Introduction and concept

The National Hospital Center (CHN) is governed by Decree No. 11-197/PR of September 15, 2011. It is a public hospital with a national scope, possessing legal personality and administrative and financial autonomy. It is under the financial supervision of the Ministry of Finance and the technical supervision of the Ministry of Health. Currently, it is considered the reference center for the Union of the Comoros. Standard equipment and operational standards are determined by order of the Ministry of Health, upon the recommendation of the board of directors.

Following laws, decrees, orders, proposals, and supporting technical documents, the National Hospital Center was established, and the State is committed to its proper functioning in terms of investment and the allocation of civil servant professionals. The National Hospital Center is committed to implementing the necessary resources and undertaking all activities required for the smooth operation of the institution. To the expression used by Mars Di Bartolomeo regarding healthcare in the Grand Duchy, "health has no price, health has a cost," we could now add that "health now has a price." We see today that the healthcare market is growing, while offering limited services compared to the increasing needs of the Comorian population. Our hospital must aspire to greater importance due to the rapid and continuous development of healthcare in general and hospital care in particular (Bennington, 2010).

On this point, some studies (Taylor and Field, 1997) suggest that the increase in chronic diseases, the aging population, the evolution of scientific techniques, and transformations in family structure reflect changes in consumption patterns. Also, faced with this sharp increase in the demand for public healthcare, the supply of social protection tends to decrease (Tanti-Hardouin, 1994). Regarding administration, management, and governance, this study aims to analyze the evolution of hospital financial governance in the current context of activity-based funding reforms and new management control. Some authors argue that the introduction of quantified objectives in public organizations reflects a desire to control physicians' activity (Preston, 1992; Rose, 1991), transforming the professional into a calculable and governable actor (Miller and O'Leary, 1994, 1987). On this point, Hood's work (1995) specifies that the new governance of public institutions is oriented towards results-based management. In the landscape of the Comoros National Hospital Center, good governance bodies are nothing more than a charade, whereas hospital governance refers to the mechanisms of balance and control that frame the decision-making process within hospitals (Eeckloo et al., 2007).

¹ Interview given to the newspaper "Le Quotidien" on May 8, 2005.

But at the heart of the matter, the reality is this: chaotic management, a game of musical chairs at the position of Director General of the hospital. Each time, we see the invisible hand of the Director General over financial resources, with no traceability of invoices or legal procedures between the various underlying managers, which unfortunately leads to conflict within the institution. While in recent decades, the study of boards of directors, their organization, their practices, and the impact of these factors on hospital performance has yielded important lessons (Erwin et al., 2019; Millar et al., 201), this is truly a structural reform, requiring strong leadership in a context where communities feel solely responsible for providing care without relying on the healthcare map.

The various reforms envisaged resulted in:

- A board of directors at the national hospital center, even though it remains a component of power, poorly composed and lacking the emblem of good governance, must ensure that the resources generated are not squandered or wasted by heartless leadership at the expense of public health. It must oversee that these resources provide modern healthcare equipment to guarantee patient confidence, streamline doctors' work, balance patient care hours, and adequately compensate nurses, midwives, and nursing assistants who frequently complain.
- An administrative and financial director who struggles to reconcile his work coordinating financial data with its daily use due to a lack of supporting documentation for the various transactions. This creates a toxic atmosphere between him and his superior, if applicable.
- A Human Resources Director was requisitioned to compile the list of recruited agents, without any indication of the needs and profile of the position, most often in contradiction with the code of ethics, which will jeopardize the public health of the general population, at a time when our health establishments are being criticized for their lack of assistance to the poor and those in danger of death.

The national hospital center is an institution characterized by the predominance of actors possessing expertise in their respective fields, namely physicians. Thus, this organization is professional but also exhibits bureaucratic traits. The administrative staff within the structure initially serve to support the work carried out by the physicians; this is why the hospital can be described as a professional bureaucracy (Mintzberg, 1989). How can financial governance at El-Maarouf Hospital be addressed while preserving patients' rights? To answer this concern, we opted for case studies of the various stakeholders in the public health sector.

2. Research methodology

Given the complexity of the national hospital center, the research technique used was fieldwork, for which several methods of information collection were employed: interviews, direct interviews, electronic documentary sources.

Interviews constitute the primary source of information; several witnesses to financial governance, as well as the board of directors, the institution's administrative and financial director, and the national hospital center's accountant, comprise the total number of individuals interviewed. Finally, certain electronic documents proved essential for understanding the challenges of financial governance and the overall management system.

The national hospital is located in Moroni on Corniche Street and employs approximately 756 staff members distributed across various departments. The "Surgery" "Administration" and "Emergency" departments have 117, 86, and 64 staff members respectively. These departments have the largest staff compared to the others.

Staff numbers at El Maarouf Hospital in 2022

Table n.1: Hospital Center Staff

SERVICES	STAFF	PERCENTAGE
Administration	86	11.37%
Pharmacy	4	0.53%
Laboratory	53	7.01%
Pediatrics	43	5.68%
Adult Clinic	12	1.58%
Maternity	77	10.18%
Resuscitation	25	3.30%
Maintenance	40	5.29%
Emergency	64	8.46%
Standard	5	0.66%
Sanitation	18	2.38%
surgery	117	15.47%
Neonatology	33	4.36%
Mental health	3	0.39%
Adult Clinic	3	0.39%
stomatology	6	0.79%
Cardiology	19	2.51%
Medical imaging	21	2.77%
internal medicine	25	3.30%
ophthalmology	9	1.19%
Dermatology	3	0.39%
phthisiology	6	0.79%
Dialysis	26	3.43%
physiotherapy	6	0.79%
CSD Ntsaoueni	37	4.89%
DUTR Medicine	1	0.13%
Samba COVID	14	1.85%
TOTAL	756	

Source: EL-maarouf hospital

The table above shows that in 2022 , El Maarouf Hospital had 756 staff members distributed across different departments. The " Surgery" "Administration" and "Emergency" departments had 117, 86, and 64 staff members respectively . These departments had the largest staff compared to the others.

The 2023 staffing levels at El Maarouf Hospital – Table 2

SERVICE	EFFECTIVE	PERCENTAGE
Administration	83	10.20
Pharmacy	6	0.73
Laboratory	65	7.99
Pediatrics	51	6.27
Adult Clinic	12	1.48
Hepato-gastro	5	0.61
Maternity	84	10.33
Resuscitation	26	3.19
Maintenance	42	5.17
Emergency	77	9.47
Sanitation	16	1.97
Surgery	128	15.74
Neonatology	36	4.42
Mental health	3	0.37
Adult Clinic	13	1.60
stomatology	6	0.73
Cardiology	19	2.33
Medical imaging	7	0.86
internal medicine	44	5.41
ophthalmology	9	1.10
Dermatology	3	0.3
hitisology	6	0.74
Dialysis	26	3.19
physiotherapy	6	0.74
CSD Ntsaoueni	36	4.43
DUTR Medicine	1	0.12
Samba COVID	1	0.12
Neurosurgery	2	0.25
TOTAL	813	

Source: EL-maarouf hospital

After analyzing the staffing levels, we noted that the maternity ward has the largest staff with 84 employees, representing 10.33% of the total staff in the hospital. This is followed by the emergency department with 72 employees, or 8.83% , and finally, in third place, the laboratory department with 63 employees, or 7.75%. This table allows for a comparison of staffing levels between departments and across the hospital. The staff of El Maarouf Hospital comprises doctors, nurses, nursing assistants, midwives, administrative personnel, technicians, and maintenance workers. Following this same principle, there are both civil servants and contract employees. These services are organized according to their areas of activity and their classification within the departments:

- Mother and Child Unit (Maternity, Pediatrics and Neonatology);
- Medical departments (Internal Medicine (B), Cardiology (A), Emergency, Pulmonology-Physicianry, Dermatology and Dialysis;
- Surgical departments (Surgery A, Surgery B, Operating rooms (central and Maternity);
- Specialty center (ENT, Dentistry, Ophthalmology, Intensive Care, Anesthesia);
- Medical-technical department (Laboratory, Imaging and Physiotherapy);
- Administrative and technical services (General Management, Maintenance, Laundry, Restaurant and Sanitation).

1- Context of financial governance

As part of good governance, the national hospital center has established new bodies since September 2011:

- Decision-making body

The administration and management of the national hospital center are ensured by:

- The board of directors of the institution;
- The general management.

In carrying out its missions, the Directorate is supported by:

- The Administrative and Financial Department;
- The Directorate of Medical and Pharmaceutical Affairs;
- The Human Resources Department;
- The general healthcare monitoring service.

2- Representative and advisory bodies

To ensure collaboration and transparency in financial governance, the various professional bodies within the national hospital center, in accordance with its statutes, are put in place:

- A medical establishment committee (CME);
- A healthcare establishment committee (CSE);
- An administrative and technical committee (CAT);
- A health and safety at work committee (CHST);
- A steering committee.

For any autonomous organization, the board of directors and management, the supreme body working together, play an essential role. They are also the coordinators of the hospital center, responsible for ensuring its smooth operation.

(Kane et al. (2009) applied this framework to hospital boards, emphasizing the importance of all governance bodies, including The board of directors , the administrative and financial

director, the center's accountant.

3- Structure and organizational chart of the national hospital center:

- The board of directors is composed of 15 members
- The general management;
- The general manager appointed by decree upon proposal of the board of directors;
- The administrative and financial director appointed by decree under the supervision of the director general;
- A manager appointed by decree;
- Bursar appointed by decree;
- A supervisor appointed by decree;
- An accountant appointed by the general manager;
- A human resources director appointed by decree;
- A director of medical affairs appointed by the chief executive;

a- Financial governance: the case of the board of directors

In accordance with the provisions of Article 4 of Decree No. 11-1997/PR concerning the statutes, organization, and operation of the El Maarouf National Hospital Center, dated September 15, 2011, the Minister of Health, Solidarity, Social Cohesion, and Gender Promotion established the Board of Directors of the El Maarouf National Hospital Center on Monday, October 17, 2011. Composed of 15 members, the Board of Directors will be responsible for defining the hospital's general policy and deliberating on matters including:

- The general policy defining the needs of the institution;
- Investment programs relating to heavy equipment;
- The budget, amending decisions, accounts and allocation of operating results;
- The proposed pricing for procedures and services specific to the establishment, in accordance with applicable regulations;
- The creation, allocation; divisions, suppressions and transformations of medical and pharmaceutical services, as well as services other than medical and pharmaceutical;
- The compensation scheme and the methods of employee incentives within the limits of the establishment's budgetary possibilities and in accordance with the provisions governing each category of staff;

It is often recommended to limit the term of office of board members (Culica and Prezio , 2009; Erwin et al., 2019).

The term of office for members of the Board of Directors is three years, renewable once for all elected or appointed members. Limiting terms is nevertheless recommended, as it allows for the formation of a diverse board (Culica and Prezio , 2009), enabling members to benefit from shared experience. Similarly, board members who have no experience in the field must obviously be replaced where necessary.

The terms of the internal regulations. However, any amendment to the internal regulations must be approved by a two-thirds majority of the existing members present.

- Members of the Board of Directors of the El Maarouf National Hospital:

1. Representative of the Union Assembly
2. Representative of the Union Assembly
3. Representative of the Union Assembly
4. Representative of the medical staff of the El Maarouf National Hospital
5. Representative of the medical staff of the El Maarouf National Hospital
6. Representative of the paramedical staff of the El Maarouf National Hospital
7. Representative of the paramedical staff of the El Maarouf National Hospital
8. Representative of the administrative and technical staff of the El Maarouf National Hospital
9. Representative of the National Federation of Mutual Health Insurance Companies in the Comoros
10. Representative of the Comorian Union Against Cancer
11. Representative of the Moroni City Hall
12. Ministry of Health, Solidarity, Social Cohesion and Gender Promotion
13. Representative of the Ministry of Finance, Budget and Economy
14. Representative of the Consumers' Association
15. Representative of the Hygiene Committee

However, diversity within the board can negatively impact this relationship (Büchner et al., 2014). Thiel et al. (2018) argue that organizational success can be optimized by establishing boards that are small enough to be effective, yet diverse enough to benefit from a wide range of expertise and experience. The board meets twice a year. The frequency of board meetings has been shown to impact governance performance. When boards meet less frequently, their hospitals tend to achieve better organizational performance. This could be explained by the fact that the time between meetings is then sufficient to accumulate performance indicators (Culica and Prezio , 2009).

The board of directors, within the framework of good financial governance, must be able to give significant weight to the institution's overall policy and not be merely a satellite of power

struggles. The involvement of boards of directors from the earliest stages of decision-making is essential (Ford Eickhoff et al., 2011).

External constraints are recognized as having a direct impact on attributes, processes, and roles (Nicholson & Kiel, 2004; Zahra & Pearce, 1989). Meanwhile, behavioral dynamics and processes are described as the link between attributes and role performance (Forbes & Milliken, 1999; Nicholson & Kiel, 2004; Sonnenfeld, 2002).

The problem with these bodies, which fail to fulfill their primary role, is that their appointment is not subject to any restrictions based on competence relative to their location, but simply to a kind of bureaucracy that legitimizes a power-sharing arrangement. A hospital can better adapt to a complex and dynamic environment, and thus increase its learning and interpretation potential, if it establishes a board of directors with broader expertise (Erwin et al., 2019; Ford -Eickhoff et al. , 2011) .

But ultimately, especially in an environment where state financial resources are vanishing in a disrespectful manner, the board of directors must be a body of good governance, empowered to override those who believe they are free to plunder the state's scarce resources. This is particularly important given the current criticism leveled against an institution dedicated to public health and the well-being of the population, in order to ensure compliance with the regulations governing hospital management and its improved oversight. This work distinguishes itself from other reviews by focusing on the whole of hospital governance, both at the board level and at other management levels, rather than on a single specific aspect of hospital governance, unlike previous reviews limited to boards of directors (Chambers et al., 2017), their supervisory role (Millar et al., 2013; Parand et al., 2014), their effectiveness (Erwin et al., 2019), and whether hospitals and healthcare organizations perform better under physician leadership (Clay Williams et al., 2017).

This means that the role of the board of directors must be strengthened and:

- To be able to implement the general policy of the institution;
- Define institutional projects and multi-year contracts of objectives and resources;
- To be able to improve the quality and safety of care;
- Capable of establishing a forecast of revenues and expenditures;
- To be able to close the accounts and the allocation of operating profit as well as the social care balance sheet;
- To be able to present a recovery plan based on the evolution of the hospital's activity.

Cooperation with all those who are expected to contribute positively to the smooth functioning of the hospital is imperative, especially those who hold the numerical data, from

drug coding to marketing. Hospital leaders should question the relevance of their current organizational governance (Erwin et al., 2019). This approach is particularly relevant, especially in light of recent observations that hospital governance can lack effectiveness (Erwin et al., 2019).

A close link between the Chief Financial Officer and the center's accountant is essential. Boards of directors are increasingly viewed less as separate sets of elements and more as configurations of interconnected components (Alexander and Lee, 2006).

Unfortunately, a climate of conflict frequently manifests itself in state-owned companies, but this must be special given its public health implications.

b- Financial Governance: The Case of the Chief Financial Officer

The dilemma of this position, in our society, has become a political contest, and not its role of ensuring financial management. In an institution that must guarantee transparency and sound management control to foster trust, Büchner et al. (2014) also found that the quality of collaboration between the board of directors and management has a positive impact on hospital financial performance. Vaughn et al. (2014) demonstrated that, in high-performing hospitals, the board of directors, management (particularly the executive management), and clinical management are more effective in establishing a culture where staff and leaders are encouraged to collaborate across traditional silos to improve the quality of care. Pettersen et al. (2012) consider that boards of directors have several roles, including that of formal decision-making bodies and that of guarantors of the interests of various stakeholders. Similarly, Culica and Prezio (2009) indicate that boards of directors must find a balance between their duty to oversee financial performance and the imperative of financial transparency.

Those who contribute resources, through state donations and subsidies, as well as citizens, are in the crosshairs. Citizens, in particular, struggle to understand how the public hospital system functions today, from every angle. They wonder where the resources have gone, given the outdated equipment, drug shortages, and questionable quality of services.

The management of medications, reagents and other medical consumables The hospital is experiencing complete disorganization in the management of medications, reagents, and other medical supplies. Several parallel drug sales networks exist within the hospital itself, ranging from small, informal pharmacies to what are essentially retail pharmacies. The departments responsible for supplying medications, reagents, and other supplies do not conduct regular and accurate assessments of medication consumption levels and lack reliable data for ordering. This results in frequent shortages of essential medications, reagents, and supplies.

Supply methods vary, ranging from purchasing from OCOPHARMA to acquiring medications on the local market in Tanzania.

Other difficulties stemming from the disruption in drug stock management include human resources problems related to:

- the absence of a Human Resources Department (HRD)
- chaotic workforce management without career plans or training plans
- the absence of identification sheets for each employee and of job descriptions
- the lack of staff evaluation and rating
- the absence of internal regulations
- the near absence of a formal status for hospital doctors
- the near absence of a status for paramedics
- the lack of defined working hours by category
- salaries and bonuses not paid regularly

The administrative director, dressed in the permeable suit of the general manager, in his dilatory maneuver, which is nothing more than waste without any traceability justifying the legality of the financial operations.

The Chief Financial Officer, reporting to the Board of Directors, is responsible for implementing:

- The control and budgetary and financial policy of the institution in compliance with current regulations and internal organization;
- To organize and manage the budget and financial analysis sector;
- Develop regulatory reporting and communication tools;
- Managing debt and cash flow;
- Organize the work of the functional departments and the team;
- Gather staff training needs;
- Evaluating the concept of personnel: setting objectives and evaluating results;
- Participate in dialogue meetings with the hospital's financial stakeholders;
- Implementation of the accounting and financial services agreement

The administrative and financial director must be at the top of their game to organize and run a structure in the financial sector, and even more so to be able to provide leadership to the team.

c- Financial governance: the case of the center's accountant

This manager must be aware of their assigned mission and the power dynamics at play because, despite the pressures they face, they must ensure the proper management of the

institution's accounts. They must consistently adhere to accounting principles for all transactions, whether carried out or potentially carried out by any unseen party. Institutions are plagued by a culture of passivity, which discourages everyone. They must be vigilant against the boundless influence of political power and its uncontrollable actions. The institution's accountant must possess a steely resolve to uphold the integrity of the profession and the courage that their mission will eventually require them to account to the Comorian population for their sound management and public health practices. The institution's accountant should bear the weight of representing transparency through accounting and the commitments made by the board of directors upon assuming their duties.

- Present clear and accurate financial statements detailing the transactions carried out;
- A sense of listening and dialogue with numbers;
- Rigorous and methodical;
- Management of figures and the principle of resources;
- Principles of accounting and financial analysis;
- Oversee the work, the accounting and financial service agreement;
- To be able to follow the drug coding chain;
- Believe in teamwork and what will work;
- Identify the equipment allocated in relation to the resources allocated.

3- Components of the interviews

For our study, we conducted interviews at EL-Maarouf Hospital over a two-month period from February to March 2022, and we targeted patients who fell into two categories:

- ✓ 13 patients were seen and hospitalized;
- ✓ Patient consulted, parts 5;

Other targeted categories of the interview include the patients' entourage, who also fall into two groups:

- ✓ Visitor entourage 4;
- ✓ Patient support team 8.

The field study of our work at the national hospital center focuses primarily on 30 people in two different categories.

Field investigation criteria at El-Maarouf Hospital

Direct interaction with patients,

For hospitalized patients, patients who are hospitalized for more than fifteen days in the hospital were chosen arbitrarily without knowledge of the nature of the disease, for a category of 13 patients;

- How many days have you been hospitalized?

For the outpatients who had already left, three women aged forty-five with chronic illnesses and two men aged thirty to thirty-five who were attending their first consultation were selected. All were chosen based on their availability, for a group of five people.

- Do you consult this site often?
- How many times have you been seen at the hospital?

The other targeted category of the interview is the patients' entourage, which is 4 people for a single disease during a period between 8:30 a.m. and 12:30 p.m. without knowing if they are family or not.

- How many visitors are there between 8:30 AM and 12:30 PM?

Finally, the survey concerns the accompanying persons of the patient at the hospital during a day between 9:30 AM and 3:30 PM, including 5 pregnant women accompanied by their biological mothers, and 2 young boys accompanied by their fathers, chosen at random. This represents a total of 8 accompanying persons.

- Who is accompanying you to the hospital?

Our sample survey involves a sample size of 30 people ($N = 30$). Given the challenges of conducting this type of survey in our country, the conversations were not structured, but rather involved direct interaction with individuals based on their availability. In our data analysis, we opted for judgment-based analysis.

A secondary derivative interview was obtained, and we targeted the paramedical staff, even though they do not fit into the entirety of the study, but provided us with information deemed useful for understanding patient rights, and their intermediation with the medical profession, which is why we interviewed these paramedical actors:

- Nurse;
 - Caregivers.
- 4- Components of the interviews

patients	- How does the doctor's intervention work? - Is the doctor's care satisfactory? - Is the consultation time with the doctor sufficient?
surroundings	- What difficulties did you encounter at the hospital? - How do you cope with the prescription requirements? - How can one perceive the doctor's attitude towards the

	accompanying person?
paramedical	- Are the working hours excessive? - Is the supervision of doctors towards you good? - Do you feel valued for the tasks you perform at the hospital?

Source: author

3. Result

a- Observation 1: Absence of a provisional budget

Developing and implementing a budget is a financial and management obligation for any institution that manages activities and resources. The case of the El-Maarouf National Hospital (CHN El-Maarouf) illustrates the management of activities and financial resources without a budget. Following the audits conducted by the Court of Auditors, we found that the public institution does not have a provisional budget, which poses a risk of a lack of planning for activities, revenues, expenditures, and the proposal of future projects. Thus In terms of health and economic concerns, the state budget must reflect the prioritization of improving environmental and behavioral conditions that promote health and prevent disease.

b- Observation 2: Absence of the balance sheet

The audits conducted by the Accounts Section at the public institution revealed that it possessed neither a balance sheet nor a trial balance. It did not, in fact, maintain proper financial accounting and its management practices were characterized by risks of resource misappropriation. This perfectly illustrates the chaotic management of scarce resources within the national hospital, whereas, to meet the challenge of quality healthcare, sound resource management must be a priority to ensure adequate working conditions.

c- Income statement 2022-2023

The income statement summarizes the revenues and expenses which, by difference, show the net profit or net loss for the financial year.

Table n. 4: 2022-2023 Operating Account and Percentage Change.

SECTIONS	YEAR 2022	YEAR 2023	variation	Rate of change
PRODUCTS (OWN FUNDS)	762 630 734	838 084 700	75,453,966	9.89%
Sales of Services	651 004 976	739 169 770	88,164,794	13.54%
<i>Laboratory</i>	205,361,553	233,994,689	28,633,136	13.94%
<i>Surgical unit</i>	210 474 882	189,795,935	-20,678,947	-9.82%
<i>Imaging</i>	89,264,100	216 894 137	127,630,037	142.98%

<i>Others</i>	145,904,441	98 485 009	-47 419 432	-32.50%
Sale of pharmaceutical products	111 625 758	98,914,930	-12,710,828	-11.39%
PRODUCTS (AID AND SUBSIDIES)	413 701 729	371 845 551	-41 856 178	-10.12%
<i>operating grant</i>	109,470,000	98,890,000	-10,580,000	-9.66%
<i>dialysis subsidy</i>	195,000,000	165,000,000	-30,000,000	-15.38%
<i>RAU</i>	109,231,729	107,955,551	-1,276,178	-1.17%
TOTAL PRODUCTS	1,176,332,463	1,209,930,251	33,597,788	2.86%
BALANCES (cash flow)	-29,780,508	-17,667,990	12,112,518	-40.67%
OPERATING COSTS	1,191,425,922	1,206,761,149	15,335,227	1.29%
CATEGORY 1	501 416 462	555,986,283	54,569,821	10.88%
Purchases of Medicines and Consumables	339 003 083	339,666,521	663,438	0.20%
Purchases of other supplies	88 821 034	135,527,821	46,706,787	52.59%
Rentals, maintenance, and repairs	66,394,316	73 742 139	7,347,823	11.07%
Other routine management expenses	7,198,029	7,049,802	-148,227	-2.06%
CATEGORY 2	690,009,460	650 774 866	-39 234 594	-5.69%
Staff remuneration	394 034 550	375 385 055	-18,649,496	-4.73%
Guards and On-Call Duty	108,257,500	111,028,000	2,770,500	2.56%
Job bonuses	142,281,100	153,002,734	10,721,634	7.54%
Others	45,436,310	11,359,078	-34 077 233	-75.00%
INVESTMENT EXPENDITURE	14,687,049	6,150,043	41.87%	
Equity investment	14,687,049	20,837,092	6,150,043	41.87%
TOTAL EXPENSES	1,206,112,971	1,227,598,241	21,485,270	1.78%

Source: CHN income statement data

d- Observation 3: Absence of an income statement

The El-Maarouf National Hospital Center (CHN El-Maarouf) does not have a balance sheet or income statement that meets the

required standards. The managers only have an operating statement, which they have called an income statement. The accounting department has instead produced a financial statement of resources and uses. The table above does not represent an income statement because the equity investments (14,687,049 FC for 2022 and 20,837,092 FC for 2023) are Class 2 expenditures and cannot be included in an income statement. It is recommended to The accounting department of CHN- EL-Maarouf is required to produce financial statements that comply with the standards required by OHADA.

- Recipe escape

We observed that the revenue recorded by the accounting department differed from that calculated by the auditors of the Accounts Section. For cash payments, we recorded 2,422,825 FC, while the accounting department recorded 1,347,925 FC, a difference of 1,074,900 FC. Regarding credit payments, the court found 163,200 FC, while

the accounting department recorded 78,600 FC, a difference of 84,600 FC. Overall, the discrepancy is therefore... 1,159,500.

Table n. 5: Revenue for February 2022 calculated by the SDC

Benefit	Act	Amount in the account	Amount on credit	Total amount
Neonatology	1	2,000	-	2,000
Maternity	26	75,000	-	75,000
Pediatrics	23	35,500	9,000	44,500
Emergency	61	75,450	15,050	90,500
Medicine A	0	-	-	-
Medicine B	17	26,000	8,000	34,000
Surgery A	0	-	-	-
Surgery B	13	1,500	500	1,600
Surgery C	0	-	-	-
ENT	1	2,500	-	2,500
Odonstomatology	0	-	-	-
Annex mdé	19	84,600	-	92,000
Operating room	0	534,400	-	534,400
Anesthesia	1	-	2,000	2,000
Adult Clinic	0	-	-	-
Radiology	0	-	-	-
Ultrasound	10	48,750	17,250	60,000
Laboratory	0	189,200	32,800	222,000
Ad and transfer	0	-	-	-
Sale of services	0	1,088,900	78,600	1,175,500
Pharmacy sales and payment	0	259,025	-	259,025
TOTAL	172	2,422,825	163,200	2,586,025

Source: El Maarouf Recipes

The court asks the accounting department to justify this discrepancy of 1,159,500 FC.

Following audits by the Accounts Section and after considering the responses provided by the CHN's financial services, it appears that certain inconsistencies regarding the hospital's revenue are due to insufficient supporting documentation; a consequence of poor record-keeping. This is the case for the discrepancies between the information provided by the main cashier and that recorded by the accounting department, which includes invoices in addition to cash receipts. For the year 2023, the operating statement provided by the CHN shows revenue of 838,084,700 FC, while the calculations performed by the Accounts Section of the Supreme Court indicate...

1,552,460,352 FC, representing a difference of 714,375,652 FC.

It is therefore difficult to ascertain the accuracy of the revenue figures presented in the operating accounts of the El-Maarouf National Hospital for the years 2022 and 2023.

The Court asks the Director General of CHN El-Maarouf and the accounting department to justify this significant discrepancy, but especially the shortfall of 714,375,652 FC in the year 2023.

Table n. 6: Daily receipts for the month of January 2023

Services	Acts	Cash Amount	Amount to Credit	Total Amount
Neonatology	7	10,000	-	10,000
Maternity	16	37,000	10,000	47,000
Pediatrics	13	13,000	11,000	24,300
Emergency	31	31,500	3,500	43,000
Medicine A	-	-	-	-
Medicine B	1	400	1,600	2,000
Surgery A	5	7,500	-	7,500
Surgery B	-	-	-	-
Surgery C	-	-	-	-
ENT	-	-	-	-
Odontostomatology	-	-	-	-
Annex Mdé	-	-	-	-
Operating room	-	552,050	99,400	651,450
Anesthesia	-	-	-	-
Resuscitation	-	-	-	-
Adult Clinic	-	-	-	-
Functional reduction	-	-	-	-
Radiology	14	54,000	-	54,000
Ultrasound	5	26,250	3,750	30,000
Laboratory	-	-	-	-
Ad & Cession	-	-	-	-
Sale of services	-	815,750	134,250	950,000
Pharmacy regulations	-	64,000	30,000	94,800
TOTAL RECEIPTS	92	1,611,450	293,500	191405

Source: El Maarouf Recipes

We were able to review the daily revenue figures, but they do not reflect reality. This is the case for neonatology services, where 7 procedures generate 10,000 FC.

Summary of expenses and revenues for 2022

Table n. 7: Revenues and Expenditures 2022.

Account number	Debits (expenses)	Credits (Revenue)	Account balance
Account No. 369056/16	1,086,123,144	1,129,514,060	12,138,840
account N Pol 502469/96	49,266,491	52,058,213	328,723
account N TR 1516	119 767 021	115,692,729	9,045,893
account TR 1501	362 432 271	368 584 983	9,994,920
Account No. 398356/95	-	6,803,383	1
Account No. 403803/50	-1,007,455	74,000	
Total	1,616,581,472	1,672,653,368	31,582,377

Source: Bank statement

Upon reviewing this table and the bank statements, we observed that the hospital spent a total of 1,616,581,472 FC in 2022 and collected a total of 1,672,653,368 FC in revenue, resulting in a total balance of 31,582,377 FC.

Table n. 8: Cash Flow 2023

Account number	Debits (expenses)	Credits (Revenue)	Account balance
Account No. 369056/16	1,004,045,443	1,057,634,892	65,727,289
Account No. 502469/96	4,871,343	2,663,825	2,207,518
Account No. 398356/95	-	5,803,383	
account 403803/50	9,630	67,070	
account TR 1501	9,866,127	6,747,516	
Total	1,018,792,543	1,066,102,100	74 749 39

Source: Bank statement

Through the table above, the court noted that in 2023 the hospital center incurred a total expenditure of 1,018,792,543 FC against a sum in the bank amounting to 1,066,102,100 FC therefore results in a bank balance of 74,749,393.

Expenses incurred without supporting documentation

Table n. 9: Expenses incurred without supporting documents

Dates	Sections	Amounts	Observations
18/04/2023	radio film purchases	570,000	no invoice
17/04/2023	purchase of Fredon for truck repair	120,000	no invoice
10/02/2023	payment of severance pay	285,000	no supporting documents
25/02/2023	payment of severance pay	285,000	no supporting documents
03/06/2023	purchase of 10 oxygen cylinders	4,935,000	no invoice
06/06/2023	second installment payment	500,000	none
14/06/2023	acid payment	198,200	no parts
28/08/2023	reactive lab purchase	1,257,021	no parts
09/08/2023	responsive payment	1,695,479	no supporting documents
09/03/2023	lab responsive payment	1,695,479	no supporting documents
05/03/2023	purchase of telephone quotas for the month of March	184,500	no invoice
17/03/2023	payment for 15 water trucks	900,000	no invoice
27/03/2023	Payment of 50% advances for external services and maintenance	626,437	absence of invoice for
27/03/2023	payment for 32 water trucks	2,035,000	invoice missing

26/10/2023	purchase of consumable product	762,000	missing invoice
18/01/2023	salary advances	250,000	no supporting documents
24/01/2023	Round-trip tickets	350,000	no ticket
31/05/2023	purchase of 5 oxygen cylinders	2,467,500	no supporting documents
23/11/2023	airline ticket payment	427,875	without supporting documents
10/02/2023	severance pay payment	285,000	without supporting documentation
06/02/2023	fuel purchase	1,599,500	absence of the delivery note
07/02/2023	Training fees	75,000	without supporting documentation
07/02/2023	purchase of telephone quota for staff	174,500	without supporting documentation
15/02/2023	Purchase of 10 oxygen cylinders	4,935,000	without supporting documentation
07/12/2023	fuel purchases for car fleet	1,414,250	no parts
09/12/2023	sterilization purchases	900,000	no supporting documents
30/12/2023	endoscopy product purchases	650,000	without supporting documents
01/12/2023	floor standing air conditioner purchases	1,390,000	no supporting documents
26/12/2023	office supply purchases	1,217,000	no supporting documents
23/12/2023	oxygen purchases(13)	6,415,500	without supporting documents
16/12/2023	oxygen purchases(2)	987,000	no parts
13/12/2023	oxygen purchases(2)	987,000	without supporting documents
11/12/2023	oxygen purchases(2)	987,000	no supporting documents
07/12/2023	fuel purchases	1,414,250	no supporting documents
02/12/2023	oxygen purchases(1)	493,500	without supporting documents
03/12/2023	oxygen purchases(2)	987,000	without supporting documentation
06/12/2023	oxygen purchases (2)	987,000	without supporting documents
29/12/2023	oxygen purchases(3)	1,480,500	without supporting documents
TOTAL	28,170,491		

Source: Expenses incurred without El Maarouf documents

Upon reviewing this table, the court notes that El-Maarouf Hospital incurred expenses of 28,170,491 in 2023 without any supporting documentation.

4. Discussion

4.1- patients

The patient who returned from the consultation testifies to the nightmare of the public hospital system, having experienced this situation himself. He describes the doctors' delays as a chronic condition that discredits the public hospital system, and prefers to go to a private clinic despite the exorbitant costs, demonstrating that healthcare has become a commodity. Healthcare costs are rising faster than inflation. This is a universal observation, due in particular to technological advancements in the sector (much more so than to the aging population). As a result, the cost of healthcare increases faster than inflation unless services are reduced. That's why we've combined the two patient categories into one. It's not the information itself that's contradicting us, but rather an insistence on our point.

This is why the patients were grouped into a single category, to present the filtered responses gathered during the interview. They explained that the doctor treating them gives them little time, sometimes rushing because he wants to return to his private practice. The profession's code of ethics shows that the strong professional standards that emphasize listening to and supporting patients seem to be undermined by the limited time available to dedicate to each patient (Acker, 2005: 179). Communication is also fundamental, creating a connection with the person with a view to healing, particularly in psychiatry. It is a required and necessary quality in care (Monique, nurse).

More often than not, the patient expresses anxiety, and they often delay seeking medical attention. This indicates a climate of nervousness that pervades the patient, compromising the hope of a swift recovery. Ideally, for the patient's well-being, a channel of communication should be established, allowing them to express their difficulties and pain at any time. This is the chronic problem affecting our patients at the EL-Maarouf National Hospital Center. It is crucial to be close to patients, to provide them with support and guidance. For me, this support is paramount, both for the relational aspect and to alleviate the suffering caused by illness and the despair of dying. The ethics of care "affirm (thus) the importance of care and attention to others" (Laugier, 2012: 113).

4.2-The entourage

The visiting family is demanding stricter regulations at the hospital pharmacy to prevent the constant stockouts of medications, and is calling for emergency pharmacy accreditation to obtain medications. They argue that this wasted time has a fatal cost for patients who are

suffering, as waiting to purchase medication significantly worsens their health. Furthermore, medications from private pharmacies are very expensive, causing distress to the family who see their finances strained.

The patient's support network was also divided into two groups: visiting support network and support network that stays with the patient in the hospital to care for them (buying medications, preparing meals, and other tasks). The latter are furious that the patient is being left to die because they did not immediately pay for visits, tests, and other services. Hospitals also benefit from an improved patient experience, resulting

in fewer complaints, as well as a reduction in malpractice claims and civil liability litigation (Stelfox, HT, Gandhi, TK, Orav, EJ, Gustafson, ML) . Relationship between patient satisfaction, complaints against physicians, and malpractice lawsuits. Am. J. Med. 118(10), 1126–1133 (2005). The concept of public service seems to be disappearing in favor of the public service mission. Where is the patient's right? Is it being respected?

The patients' families lament that human life has no meaning, given that its dignity is tainted, and this sentiment resonates throughout the hospital; everyone is talking about it. One patient is denied medical care because they haven't paid.

Similarly, the family and friends of patients at national hospitals consistently argue that the patient's right to timely testing should be respected, demanding ample time to listen to the patient and offer them some respite. At times, these families denounce excessive prescriptions, sometimes claiming that the patient's money is being diverted to their own pockets, either through sponsorship of a pharmacy or through a pharmacy in which they hold shares. Furthermore, the family and friends consistently reject the notion that the hospital pharmacy is offering cheaper medications compared to private pharmacies.

He also argues that she lacks a good knowledge of the ideal location to find medications, which costs her time on routine tasks while the patient is in a state of immense suffering. He wonders, in this technological age, why a communication channel doesn't exist between the hospital pharmacy staff and other pharmacies, via text message, SMS, or phone call.

4.3-Paramedics

These auxiliary staff at El-Maarouf Hospital are frustrated by the excessive working hours and the disparity in compensation they feel their efforts are not commensurate with. They lament the lack of a supportive supervisory structure provided by physicians, given their diverse educational backgrounds. Paramedics sometimes feel sidelined by doctors, even though proper supervision could complement the physicians' workload, considering their lateness and

commitments to their private practices. Paramedics occupy a liminal space between physicians and other staff (Hughes, 1996), fulfilling two roles: that of caregiver and that of intermediary (Acker, 1997; Lert, 1996).

Paramedics spend so much time and have so much to do with the patient, but on the other hand, this does not correspond to their true value in terms of remuneration.

Hospitalized patients

Table n.10: Presentation of hospitalized patients

Years	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hospitalization	17710	16958	11341	13208	10518	8912

Source: PEH of CHN MEL-Maarouf, 2016

table shows a decline in hospital attendance, resulting from the hospitalization process, delays in doctors' consultations, and very short consultation times. For example, Richter and Muhlestein (Richter, JP, Muhlestein, DB), Patient experience and hospital profitability: is there a link? Health Care Manag. Rev. 42(3), 247–257 (2017) . They showed that greater satisfaction among hospitalized patients (closely linked to patient experience) was associated with increased profitability through higher operating margins .

Poor reception (lack of a patient pathway),

- undisclosed service prices, and
- the quality of services offered could compromise the long-term viability of the hospital.
- The complex system for managing hospitalized patients (hospitalized patients must pay for everything)
- and the high cost of services due to their fragmentation (consultations, labs, X-rays, etc.) are also contributing factors. Another issue is the lack of a stable doctor-patient relationship, which has stalled, as evidenced by the decrease in hospitalizations from 8,912 in 2015 to 17,710 in 2010.

Table n.11: Presentation of hospitalizations from 2010 to 2015 (Medical procedures)

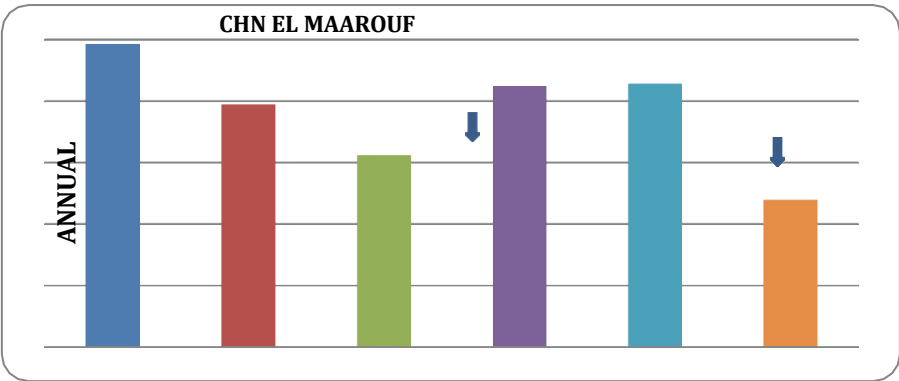
Years	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Medical procedures	125966	56746	39654	31096	55763	41394

Source: PEH of CHN EL-Maarouf, 2016

This table shows a considerable decrease in medical procedures in 2015, highlighting the high cost of medical care that year. This reflects a deterioration in patients' financial situations, a consequence of the complex circumstances faced by the Comorian population, despite the fact that healthcare has become a commodity. In contrast, there was a marked improvement in the number of medical procedures performed in 2010, from 125,966 to 41,394 in 2015. The cost of the premium per person per year was estimated at KMF 10,327, including administrative fees.

Patients seen at the EL-Maarouf hospital

Figure 1: Presentation of consultations from 2010 to 2015

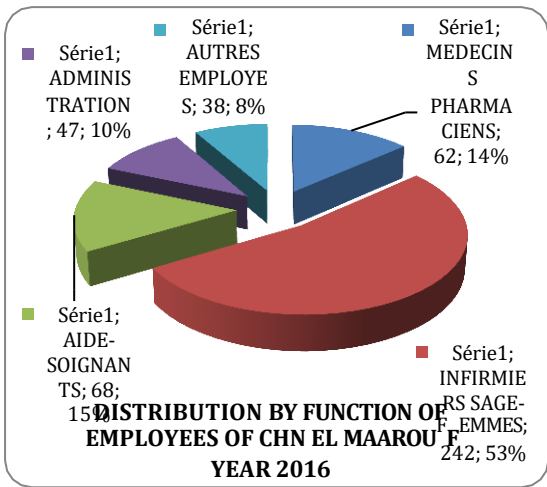


Source: PEH of CHN EL-Maarouf, 2016

This graph shows that the number of patients seen in 2015 fell considerably compared to 2010, which was higher. This reflects the situation described in this study: patients at the national public health hospital are furious about the poor reception they receive, particularly the excessive waiting times they experience with doctors, and prefer to go to private clinics, even though consultation fees are higher there. The organization of care at the national hospital is poor, leading to a bad reputation and a loss of internal resources. The hospital needs qualified staff capable of revitalizing it,

- strong community participation in healthcare (over 80% of revenue),
- a high demand for quality care,
- and a clear commitment from the population, partners, and the Ministry of Health to support its recovery.

Figure 2: Staff distribution by category



Source: PEH of CHN EL-Maarouf, 2016

This graph provides further information regarding the decrease in consultations; it's the unavailability of certain specialists at the CHN (National Hospital Center) that prevents

patients from receiving care. This is hardly significant in a hospital that prioritizes public health and prevention, especially at a time when the international and national health situation is deteriorating due to the arrival of epidemics; COVID-19 is a prime example.

Table n.12: Presentation of resources and expenditures from 2013 to 2015

Years	2013	2014	2015
Forecasts	571 292 452	638 734 672	600,000,000
Recipes made	513 994 065	603 333 140	483 841 401
Completion rate %	89.97%	94.46%	80.64%
Expenses incurred	589 923 098	657 199 213	643 131 537
Completion rate %	103.26%	102.89%	107.19%
Revenue - Expenses Difference	-75 929 033		- 159,290,136
Difference in %	-14.77%	-8.93%	-32.92%

Source: PEH of CHN EL-Maarouf, 2016

This table clearly shows that good governance is not in good shape, given the considerable gap between revenues and expenditures. This further demonstrates that revenues collected in 2015 fell by 483,841,401 FC compared to 2014, which totaled 603,333,140 FC.

This allows us to say that good management at the hospital center is being called into question, and this certainly impacts the morality of donors of funds on the one hand and the State on the other, even if the State is complicit in the mismanagement through its invisible hand and the choices of the hospital's leaders.

5. Conclusion

Hospital financial governance is currently undergoing profound development. Previously, the emphasis placed on understanding financial data was seen as a driving force, but in reality, it fosters genuine collaboration among key stakeholders: the board of directors, the administrative and financial director, the center's accountant, and other bodies responsible for the institution's activities. This new configuration necessitates the implementation of shared coordination, which goes beyond the previously assumed responsibility of simply controlling expenditures and revenue collection. Having reached the end of this study, and in light of the interview responses, we can say that this work has highlighted the considerable impact of the new financial governance on the coordination of all stakeholders. Current reforms of national hospital centers must increase the autonomy of stakeholders, particularly through a significant and useful reconfiguration around governance. However, the even discretionary involvement of senior management significantly reduced the autonomy of those responsible for financial matters. This unfortunately undermines participatory governance, which regularly requires dialogue, structured processes around an agenda, and preparation for legal bodies, such as the institution's financial results, to rethink their strategy. This will only be possible with the

emergence of a database at the national hospital center level and an audit expert on the board of directors, allowing for a comparison between assigned commitments and the hospital's development strategies. This is the trigger for a management culture that fosters accountability for hospital performance in patient care. To regain control of the healthcare system, the State must examine the entire healthcare landscape, and in particular the base of the pyramid . Conditions for care transfers between islands could be established within a restricted and highly controlled framework; a similar arrangement with greater co-payment could potentially be implemented for medical evacuations abroad. By rejecting the notion of the invisible hand of senior management as interference in the principles of financial governance, a sense of pressure is created on financial statements regardless of the chosen direction, impacting the autonomy of stakeholders and undermining the principle of accountability. The uncertainty surrounding hospital funding necessitates public-private partnerships to address the needs of specialized care and the higher levels of healthcare. encourages stakeholders to adopt an innovative approach in which financial governance should not take precedence over the primary concerns of patients within the hospital regarding reception, consultation, hospitalization and the purchase of medications in relation to their cost of living. Medications represent 30% to 40% of household spending, depending on the diagnosis. Currently, prices are set at the discretion of healthcare providers and reflect only

their subjective and individual estimates of the amounts needed to fund services. At least two issues are therefore fundamental to the medication financing system: making medications more affordable for the population and promoting rational prescriptions to reduce service costs. Improving the cost of accessing medications and promoting rational prescriptions is even more crucial for Universal Health Coverage (UHC). The entire population will be covered by UHC gradually, with a target of 50% coverage by 2030. A cost study was conducted in 2012 and updated in 2015.

Bibliography

Abernethy , M., Lillis, A. (2001). Interdependencies in organizational design: a test in hospitals .
Journal of Management Accounting Research 13:107-129.

Anthony, R.N. (1988). The management control function . Boston: Harvard Business School
Press .

Argyris , C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making .
Administrative Science Quarterly 21 (3): 363-375.

Argyris , C., Schön , D.A. (2002). *Organizational Learning* . Paris: De Boeck Université.

Atkinson, A.A., Banker , R.D., Kaplan, R.S., Young, S.M. (1995). *Management Accounting* .
Upper Saddle River: Prentice Hall.

Cohen, M.D., March, J.D., Olsen, J.P., A. (1972). Garbage can model of organizational choice
. *Administrative Science Quarterly* 17 (1): 1-25.

National Consultative Ethics Committee for Life Sciences and Health. Opinion No. 101, June 28,
2007.

Bernethy M., Stoelwinder , JU (1990). Physicians and resource management in hospitals : an
empirical investigation. *Financial Accountability & Management* 6 (1): 17-31.

Abernethy M., Stoelwinder , JU (1995). The role of professional control in the management of
complexity organizations . *Accounting , Organizations and Society* 20 (1): 1-17.

Abernethy , M. (1996). Physicians and resource management: the role of accounting and
nonaccounting controls . *Financial Accountability & Management* 12 (2): 141-156.

Abernethy , M. Chua , W. F. (1996). A field study for control systems ' redesign ': the impact of
institutional processes on strategic choices . *Contemporary Accounting Research* 13 (2): 569-
606.

Abernethy , M., Brownell , P. (1997). Management control systems in research and development
organizations : the role of accounting , behavior and personnel controls . *Accounting ,
Organizations and Society* 22 (3/4): 233-248

Corfmat , D., Helluy , A., Baron, P. (2000). *The transformation of management control*. Paris:
Editions d'organization.

Daft , R.L., Macintosh, N.B. (1984). The nature and use of formal control systems for
management control and strategy implementation . *Journal of Management* 10 (1): 43-66.

De Pouvourville , G., Tedesco , J. (2003). Internal contracting in public hospitals.
French Journal of Management 29 (146): 205-218.

DiMaggio , P.J., Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited : institutional isomorphism and

collective rationality in organizational fields . American Sociological Review 48: 147-160.

Drucker, P. (1999). The Future of Management. Paris: Village Mondial. Engel, F.,

Moisdon , JC, Tonneau, D. (1992). Manifest Constraint or Real Constraint? Analysis of the Regulation of the French Public Hospital System. Research Papers of the Scientific Management Center of the Ecole des Mines No. 1.

Procedures manual, The Mazars and Guérard tool , CHN El-Maarouf, 2011. PEH CHN El-Maarouf, 2016.

CHN El-Maarouf activity report 2015, presentation of CHN El-Maarouf. Internal regulations of the El-Maarouf National Hospital Centre.

Mararouf National Hospital Center .

Smart Hospitals and Digital Innovation: Comparative Insights from Two Italian Case Studies

Franco Ernesto Rubino

Department of Business Administration and Law, University of Calabria, Via Pietro Bucci, 87036 Arcavacata CS, Italy. E-mail address: franco.rubino@unical.it

Graziella Sicoli

Department of Business Administration and Law, University of Calabria, Via Pietro Bucci, 87036 Arcavacata CS, Italy. E-mail address: graziella.sicoli@unical.it

Maurizio Rija

Department of Business Administration and Law, University of Calabria, Via Pietro Bucci, 87036 Arcavacata CS, Italy. E-mail address: maurizio.rija@unical.it

Eleonora De Luca*

Department of Mathematics and Computer Science, University of Calabria, Via Pietro Bucci, 87036 Arcavacata CS, Italy. E-mail address: eleonora.deluca@unical.it

Abstract

Purpose: Provide a definition of a smart hospital and identify the key digital technologies that must be adopted to guide hospitals toward e-health 4.0. The concept of a smart hospital has not been rigorously defined in the literature, and there is no widely accepted definition. This research aims to fill this gap by identifying the attributes of a smart hospital and proposing a definition based on these.

Methods: A qualitative case study methodology was used to study smart hospitals. The focus was on two Italian hospitals: one public and one private, considered best performers according to the smart health rankings developed by the international weekly magazine Newsweek, in collaboration with the research firm Statista. Primary data was collected using semi-structured questionnaires aimed at healthcare professionals, while secondary data was obtained from official documentation, websites, press releases and institutional reports.

Findings: Following the review of e-health and smart hospitals, it was found that there is no single model of a smart or intelligent hospital, and that the evolution of these two institutions in this direction is closely linked to the digital technologies used.

Originality: To fully realize the true potential of the smart hospital, it is essential to consider digital technologies not as separate entities, as they must interact to optimize healthcare processes and improve the quality of care. In the light of this, a framework has been developed that highlights the most widespread digital technologies that must be integrated into medical treatments and administrative processes to support the transition from a traditional to a smart hospital.

Keywords: digital transformation, smart health, smart hospitals, case study

Doi: 10.5281/zenodo.19036438

*Corresponding author

1. Introduction

Healthcare is a social and economic challenge in many countries around the world. The health emergency, addressed to combat the spread of the Coronavirus (CoVid-19), has reawakened the need for more modern and digital healthcare (e-health). Furthermore, it has highlighted the many weaknesses in the healthcare system, prompting a complete reorganization (Alsharif et al., 2020; Raimo et al., 2023). Consequently, the transition to new digital solutions has accelerated significantly. The Smarter Italy plan, first, and the National Recovery and Resilience Plan (PNRR) subsequently, have provided a series of economic measures to finance the digital transformation of hospitals (<https://www.agid.gov.it/it/smart-landscape>; The European House, 2021), which has also been hampered by the significant digital divide within the country (Mele et al., 2024; Marques and Ferreira, 2020).

The implementation of the fifth industrial revolution has offered traditional hospitals the opportunity to transform into smart healthcare providers. Thanks to new digital healthcare tools—electronic health records, online monitoring systems, telemedicine and telerobotics equipment, and mobile healthcare—it has been possible to improve medical services and simplify access to care for citizens, who can now save time and money by obtaining certain medical services from the comfort of their own homes. Digital healthcare has quickly become a topic of study and has attracted the interest of the academic world (Budd et al., 2020; Chandra et al., 2022; Iyengar et al., 2020). It goes beyond simple process automation and primarily includes smart hospitals, also known as intelligent hospitals, in which innovative management and responsible use of data play a central role. Sharing such data contributes to the creation of an integrated healthcare ecosystem, where clinical information is readily accessible to those who need it.

The study followed a qualitative approach based on case study analysis. Two hospitals were selected, one public and one private, located separately across the country and ranked, albeit differently, in the Best Smart Hospitals ranking, a list of smart hospitals compiled annually by the prestigious international Newsweek ranking in collaboration with Statista. The two hospitals were selected because they are similar in terms of bed capacity and emergency room visits.

The aim of the research is to identify the attributes of an intelligent or smart hospital, to propose a definition for it, based on these and to present a framework to highlight the most widespread digital technologies to integrate into medical treatments and administrative processes, in order to facilitate the transition from a traditional hospital to a smart hospital.

This study specifically aims to address the following research question: *What technological drivers and institutional pressures characterize the transition from a traditional hospital to a smart hospital?*

After a brief theoretical introduction to the topic in the first paragraph, the second paragraph analyses the literature on e-health and smart hospitals. The third paragraph describes the methodology used and the fourth analyses the results obtained; finally, the last paragraph, in addition to the conclusions of the work, explains the theoretical and practical implications, the limitations and possible future developments.

2. Literature Review

2.1 E-Healthcare 4.0

The digitalization of Industry 4.0 applied to the healthcare sector defines e-Health 4.0; it refers to the use of innovative digital technologies to support the healthcare system (Mathews et al., 2019; Butpheng et al., 2020; Cannavale et al., 2022). With e-health 4.0, the traditional concept of healthcare gives way to a new concept based on a more interconnected, ultra-modern and faster healthcare:

digital healthcare (hereinafter e-health), defined by the European Commission as “digital health and care is the collective term used to refer to tools and services that use information and communication technologies (ICTs) that can improve prevention, diagnosis, treatment, monitoring and management of health and lifestyle (European Commission, 2004). It refers to all self-tracking techniques, shared decision-making processes in diagnosis and e-therapy, telemedicine and teleassistance services (Kostkova, 2015; Haggerty, 2018; Belliger and Krieger, 2018), but also to a series of new digital healthcare tools: the Electronic Health Record (EHR), the dematerialization of medical reports and clinical records (Reina et al., 2012), the introduction of digital prescriptions (e Prescription), online booking systems (CUP), robotic surgery, etc. (Delli Ponti, 2015; Spanò et al., 2021; Cerchione et al., 2022).

Aceto et al. (2018) provided an explanation of e-healthcare and the use of IoT technologies, Big Data, and cloud computing in healthcare. They identified four types of interrelated ICT subsets: those involving ICT integration to support patient healthcare treatments; those that collect and process patient data; those that process and transform data into information; and those that facilitate clinical procedures. Ahsan and Siddique (2022) examined how healthcare and Industry 4.0 came together during the Covid-19 pandemic, addressing complex issues such as data security, resource allocation, and information transparency. Ohannessian et al. (2020) and Ye (2020) argued that the implementation The development of smart health tools based on new digital health applications (artificial intelligence, big data, 5G, Internet of Things, cloud computing technology, telemedicine services, and mobile health applications) have limited the spread of the pandemic.

A study by Cristofaro et al. (2021) assessed the impact of digital technologies on the management and delivery of healthcare services, highlighting that they have improved the efficiency and quality of care. Sakr and Elgamma (2016) analyzed how recent advances in ICT can be leveraged to improve the effectiveness of healthcare services and address new challenges. E-health is an emerging but promising field of study thanks to the intersection of information technology and medicine, with the possibility, as the authors argue, of having intelligent healthcare services at home and on the go, remote access to services, and rapid diagnoses.

Piscopo et al. (2023) and Melina et al. (2024) argue that telemedicine facilitates access to care, service efficiency, and patient well-being.

A study conducted by Tortorella et al. (2020) on a sample of 16 hospitals located in Brazil, India, Mexico and Argentina highlights that the ownership structure of hospitals is an important element in the correct use of e-health: the adoption of digital healthcare by public hospitals appears to be ahead of private facilities. There are also significant differences between university hospitals and those that are not: the former are more research-oriented, have a greater need to innovate processes and adopt new technological solutions, and, consequently, have greater resources to allocate to e-health implementation. Raimo et al. (2020) argue that larger hospitals are more likely to adopt and implement new digital solutions thanks to the availability of greater financial resources and human skills, sometimes more qualified, not only in terms of professional medical staff but also in the field of information technology. It is precisely size, measured in terms of beds and emergency room visits, that is the variable used to select the two hospitals studied in the research; for each of them, the most widespread digital technologies used were identified in order to generate a framework useful for guiding the transition from a traditional hospital to a smart hospital.

2.2 Smart hospital

Traditionally designed to support administrative workflows, increase productivity, reduce errors, and address staffing shortages, smart hospitals, thanks to significant advances in digital technology, now have more ambitious goals: they enable screening, early diagnosis, and remote follow-up. With the activation of nanodevices and the installation of wireless chips that deliver drugs into the body and remotely deliver personalized therapies, they achieve better therapeutic outcomes and enable hospitals to become more resilient in addressing challenges.

Smart hospitals offer healthcare services through functionally connected remote units, including other hospitals, clinics, care centers, and outpatient clinics. They extend to any location where the patient is located: home, work, and any other point of care. Naturally, these connected settings require significant requirements in terms of security and privacy, quality of service, data interoperability, and the availability of specific network infrastructures. In these, a significant amount of work is delegated to intelligent components that operate mostly independently, either inside or outside the facility. Consider electronic medical records, which allow access to patient histories and timely treatment decisions, facilitating diagnosis and treatment processes; devices that track patient location; and those that enable communication flows and interoperability across various spaces: operating rooms, wards, and outpatient clinics (Holland et al., 2021).

Smart hospitals can be defined as an integration of advanced technologies that facilitate interaction between doctors, staff, and patients (Rajaei et al., 2023).

In smart hospitals, precision surgical procedures such as minimally invasive procedures performed by robotic surgery enable complex procedures to be performed with greater accuracy and safety, reducing the risks associated with traditional surgery and offering potential benefits to the patient: shorter hospital stays, mild surgical trauma, minimal postoperative pain with the potential for faster recovery times and a reduced risk of complications from infections or bleeding.

Other digital tools of interest to smart hospitals include diagnostic imaging, 3D printing, remote monitoring via videoconferencing and wearable devices, GPS tracking, and health apps; each of these tools aims to put the patient at the center, making them the protagonists of their own well-being, in accordance with the digital healthcare model and reducing the risk of hospitalization (Kaldoudi, 2024).

Leng et al. (2020) analyze the most widely used digital technologies in hospitals, paying particular attention to tools that leverage Radio Frequency Identification (RFID), such as blood sampling and testing equipment and smart bandages capable of providing information on blood pressure, temperature, and other values.

A particularly important key element refers to the use of information and communication technologies (ICT). Consider IoT devices, which can collect patient data and send it to healthcare workers, reducing human interaction and increasing productivity. In traditional hospitals, delays in collecting and processing patient health data negatively impact their already critical conditions. Smart hospitals avoid these problems because the data health data collected in significantly large quantities enables important analyses to support personalized risk prediction, timely and accurate diagnosis, and precision therapy, thus improving overall healthcare (Kwon et al., 2022; Lin et al., 2024; Hu et al., 2022). Automated ICT processes, as Frost and Sullivan (2017) and Taylor (2017) argue, improve patient treatment procedures by continually predicting new ones.

A publication examining the implementation of telemedicine in 53 European countries defines smart hospitals as innovative facilities that get closer to the patient in the most effective way by bridging geo-territorial distances, overcoming the limitations of traditional hospitals thanks to the use of various Industry 4.0-related technologies (Dukhanin et al., 2018). Services delivered via telemedicine have revolutionized healthcare by improving accessibility, effectiveness, and efficiency for both patients and physicians. There is no shortage of obstacles that sometimes prevent its complete implementation: reliable and secure technological infrastructure, high-speed internet, and advanced software.

Composed of various innovative and advanced technologies, the smart hospital is the model of a hospital that, thanks to digitalization, overcomes many of the limitations of traditional hospitals, ensuring quality healthcare services and adequate health standards for citizens. Data is the fuel that drives them, allowing them to function efficiently and effectively with increasingly personalized and high-quality care.

There is no widely agreed-upon definition of the concept of a smart hospital. In the literature, each author analyzes and describes it, taking into account the digital technologies used (Table 1). This research seeks to bridge this gap and defines the smart hospital as an integration of advanced

technologies or as the hospital of the future, without borders, allowing anyone who needs them, including other hospitals, to use services via functionally connected remote units. It is a more data-driven infrastructure than traditional healthcare, as well as one of the areas of development on which many countries are focusing their attention to ensure high-quality healthcare that is efficient, increases patient satisfaction, promotes operational fluidity, and facilitates comprehensive information management within and beyond the hospital, connecting it to a broader healthcare ecosystem (Biancone et al., 2019; Hollander and Carr, 2020; Au-Yong-Oliveira et al., 2021; Kröner et al., 2023).

The literature review, combined with the two case studies analyzed, has allowed us to identify the digital technologies in which smart hospitals are investing. These, summarized in the framework shown in Table 1, are suggested as the main drivers for distinguishing a smart hospital from a traditional hospital

Table 1 – Different definitions of smart hospital

Author	Definition
Frost and Sullivan (2017)	A hospital that improves the patient care process using ICT, optimizes resource management, and utilizes an automation process
Taylor (2017)	A facility that optimizes the ICT environment and establishes an automated process to improve diagnostic and treatment procedures in patient care, continually anticipating new ones.
Dukhanin <i>et al.</i> (2018)	A hospital that has revolutionized the way healthcare is delivered with telemedicine, improving accessibility, effectiveness, and efficiency for both patients and physicians
Leng <i>et al.</i> (2020)	A facility that, thanks to RFID technologies, ensures safe patient care and efficient hospital management
Holland <i>et al.</i> (2021)	A hospital that has the potential to facilitate healthcare delivery from patient admission to discharge, where a significant amount of work is delegated to intelligent components that operate mostly independently within or outside the facility.
Cheng et al. (2022) and Hu et al. (2022)	A facility that uses digital technologies to offer personalized care, real-time patient monitoring, and information based on a significant amount of data
Rajaei <i>et al.</i> (2023)	A hospital that integrates advanced technologies that facilitate interaction between physicians, staff, and patients.
Kaldoudi (2024)	A facility that puts the patient at the center, making them the protagonists of their own well-being by reducing the risk of hospitalization
Kwon et al 2022; Lin et al., 2024	A facility capable of collecting significantly large amounts of health data.

2.3 Theoretical Framework

To better understand the adoption of digital technologies in different healthcare contexts, this study adopts Institutional Theory as a theoretical lens. According to this theory, organizational decisions are influenced not only by considerations of technical efficiency but also by the need for legitimacy within their institutional context (DiMaggio & Powell, 1983).

Within the healthcare sector, the transition to a “smart” model is affected by various institutional pressures. This perspective is particularly pertinent to our comparative analysis: public hospitals typically respond to “coercive” pressures arising from government regulations, regional health policies, and national digitalization initiatives. In contrast, private organizations may be more susceptible to “mimetic” and “normative” pressures, aiming to align with international best practices and global standards of excellence, such as Newsweek’s “World’s Best Smart Hospitals” ranking, to maintain a competitive advantage and enhance professional prestige.

Therefore, applying this theoretical framework, the research goes beyond a simple technical description of the digital tools most used by the two facilities and focuses on the different institutional characteristics they have. It shows how their regulation varies according to their public or private nature, thus influencing their respective paths toward the “smart hospital” model.

3. Methodology

In order to ensure a holistic understanding of the digital technologies used by the two hospitals, the methodology adopted follows the case study approach (Stake, 1995; Yin, 2018), combining primary data, secondary data and documentary sources. This qualitative approach is particularly suitable for investigating complex phenomena within their real-life context, where the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident (Yin, 2009; Harrison et al., 2017). This methodology combines various data collection methods, including questionnaires, interviews, and observations (Eisenhardt, 1989).

Specifically, the study employs a multiple case study design, focusing on two prominent Italian healthcare facilities: a public hospital and a private hospital.

The research opted for multiple case studies because they are considered more reliable than single-case studies and because they are more appropriate for the purpose of the study. They allow for the comparison of contextual variables, which adds value to the literature and allows for a more complete and rigorous view of the observed phenomenon (Urbinati et al., 2019; Mele et al., 2024). This helps develop more robust and testable theories (Tortorella et al., 2022).

The focus was on two Italian hospitals considered best performers according to the smart health ranking developed by the international weekly magazine Newsweek, in collaboration with the research firm Statista. This international ranking, in this case, comprises 350 hospitals from 28 different countries worldwide, ranked as the best smart hospitals that have distinguished themselves in the use of advanced digital technologies.

The two hospitals were selected because they had similar bed capacities and emergency room visits, and the most widely used digital technologies were identified for each (Biancone et al., 2023). To protect the confidentiality of the information collected, the two hospitals were designated Private Smart Hospital and Public Smart Hospital.

The Private Smart Hospital is a facility affiliated with the National Health Service. Located in northern Italy, it offers over 50 clinical specialties and approximately 800 beds. It admits approximately 40,000 patients annually, with an average of 200 patients visiting the emergency room each day. It is a highly specialized hospital, a research center, and a university teaching facility; it invests heavily in digital soft skills to drive innovation and digital transformation. The Private Smart Hospital is a global benchmark for research into immune system diseases. The Private Smart Hospital

also hosts a Foundation whose primary goal is to promote the quality of life of patients and their families. The National Agency for Regional Health Services (Agenas) has named the Private Smart Hospital one of the best accredited private hospitals in Italy, thanks to its ongoing commitment to providing digital healthcare services that enhance prevention, diagnosis, and treatment processes. The Private Smart Hospital houses an Artificial Intelligence Center staffed by a multidisciplinary team of engineers, data scientists, bioinformaticians, and physicians. Through data analysis and machine learning, they are able to provide personalized patient care, rapid diagnoses, precise and effective interventions, and effective management of patient flows entering and exiting the facility. The Private Smart Hospital has specialized centers for the treatment of cancer, cardiovascular, neurological, and orthopedic diseases, as well as an eye care center and a fertility center. During the pandemic, the Private Smart Hospital expanded its telemedicine services, ensuring continuity of care remotely. It is present on major social media networks, and some services can be accessed simply via a mobile app.

The Public Smart Hospital is a public facility located in central and southern Italy. It operates within the Italian National Health Service as a highly specialized hospital and is recognized as an Institute for Research, Hospitalization and Treatment (IRCCS). It has approximately 900 beds and over 50 clinical specialties; it is one of the largest and most important hospitals in Italy. On average, it records 50,000 hospitalizations each year, with nearly 200 emergency room visits per day. It is a key player in healthcare both nationally and internationally. Since 2010, the Public Smart Hospital has been using a robotic platform used by several functionally connected operating units. It also conducts clinical research, focusing in particular on genetics and hereditary-familial diseases. It is considered one of the smartest hospitals in central and southern Italy, where technological and digital innovation applied to clinical practice, research, and patient services represent a key value, a fundamental resource for improving the quality and safety of prevention, diagnosis, and treatment processes. The Public Smart Hospital also stands out for its commitment to environmental and local sustainability. It has long implemented a series of initiatives to optimize and reduce energy consumption and efficiently manage waste

3.1 Data Collection and Analysis

The research used primary data and secondary sources (Eisenhardt, 1989). Primary data were collected using a semi-structured questionnaire. To avoid some anomalies that typically occur when questionnaires are administered over extended periods (Raimo et al., 2023), the research was conducted over a short time frame from January 2025 to March 2025.

As Raimo et al. (2023) suggest, the digital transformation of hospitals is a broad and complex phenomenon, and as such, it cannot be described or circumscribed by a single element, but rather by identifying multiple elements. Therefore, to understand the digital technologies integrated into medical treatments and administrative processes at the two selected hospitals, we drew inspiration from a Deloitte study (2020) analyzing the main digital technologies adopted by Italian hospitals and from research by Aceto et al. (2018) and Tortorella et al. (2022) which analyze healthcare paradigms based on the most widespread ICT technologies. The technologies thus identified have been listed and grouped into four thematic areas (Table 2).

Table 2 - Most widespread digital technologies

Patient Follow-up	1	Electronic medical records	Deloitte (2020); Tortorella <i>et al.</i> (2022)
	2	On line booking	Our elaboration
	3	On line reports	Our elaboration
	4	Tele monitoring	Tortorella <i>et al.</i> (2022)
	5	Wireless Body Area Network	Aceto <i>et al.</i> (2018); Tortorella <i>et al.</i> (2022)
Diagnosis Patient	6	Voice recognition tools	Deloitte (2020)
	7	On line emergency room monitoring system	Our elaboration
	8	Digital symptom screening	Tortorella <i>et al.</i> (2022)
	9	Diagnostic imaging	Our elaboration
	10	Virtual reality	Deloitte (2020)
	11	Tele visit-teleconsultation	Our elaboration
	12	Test al point-of-care	Deloitte (2020); Tortorella <i>et al.</i> (2022)
Patient Treatment	13	Digital genomic data analysis	Deloitte (2020)
	14	Digital prescription	Deloitte (2020); Tortorella <i>et al.</i> (2022)
	15	Virtual reality diagnostics	Deloitte (2020)
	16	Non invasive digital medical techniques	Tortorella <i>et al.</i> (2022)
	17	Health apps	Deloitte (2020)
	18	Telesurgery	Our elaboration
	19	Robotic surgery	Deloitte (2020); Aceto <i>et al.</i> (2018)
	20	Wireless Body Area Network	Aceto <i>et al.</i> (2018); Tortorella <i>et al.</i> (2022)
	21	3D printing	Aceto <i>et al.</i> (2018)
	22	Drug delivery automation systems	Deloitte (2020)
Supply Chain	23	Digital platforms for managing medical supply procurement	Tortorella <i>et al.</i> (2022)
	24	Radio frequency identification technology for material and product traceability	Deloitte (2020)
	25	Cloud computing	Aceto <i>et al.</i> (2018)
	26	Wireless sensor network technologies	Aceto <i>et al.</i> (2018)
	27	Online platforms	Deloitte (2020)

Source: *Our elaboration*

The semi-structured questionnaire included a question for each digital technology rated on a scale of 0 to 5, where 0 indicates the absence of digital technology and 5 represents its complete and continuous use.

Secondary sources analyzed websites, press releases, and, where available, service charters, codes of ethics, impact reports, and documents relating to collaboration with universities and/or research centers. The analysis of these documents yielded information that, as the literature maintains, provides insights that are difficult to access quickly (Stake, 1995).

The different data sources were collected to ensure effective triangulation and to obtain results that are reliable, accurate, and valid for the research (Carter et al., 2014; Patton, 1999).

4. Results

An analysis of the sources analyzed shows that in both the Private and Public smart hospitals, the pandemic has accelerated the opportunity for a digital transformation already underway, aimed at improving the quality and effectiveness of services provided and patient well-being. The digital technologies present in the two hospitals are largely similar in all four thematic areas, with some peculiarities regarding certain medical treatments and/or administrative processes. Both facilities employ innovative technologies ranging from telemedicine, teleconsultations for remote prescriptions, telemonitoring, robotic surgery systems, IoT sensors, virtual information desks, contact centers, and digital assistants. Digital platforms and mobile applications are widely used, simplifying access to healthcare information and allowing patients to interact with the facility quickly and securely. Particular emphasis is placed on follow-up services. Additionally, the strong emphasis on technological innovation in both hospitals confirms that the digital technologies utilized are largely consistent with those identified by the primary sources.

However, it is clear that private smart hospitals are more advanced in the use of certain digital technologies that are part of the supply chain and patient diagnosis, whereas public smart hospitals are more advanced in those that are part of patient treatment and follow-up.

Therefore, consistent with what the literature suggests, we can say that private smart hospitals offer a greater opportunity to reduce waste by improving efficiency, thus enhancing the resilience of the facilities (Tortorella et al., 2022; Chatterjee et al., 2023; Islam and Habib, 2024). Furthermore, the ability to provide timely, accurate, and personalized solutions, overcoming the barriers of traditional hospitals, fosters predictive medicine, improves patient well-being, and improves overall health management (Hah and Goldin, 2021; Tilahun et al., 2021).

In smart public hospitals, the focus on continuous care theoretically aims to ensure more effective, safe, and faster care through interdisciplinary teamwork (Ayo-Farai et al., 2024; Shaik et al., 2023). However, the research findings reveal a more complex reality: despite the adoption of similar technologies, the public sector shows lower operational efficiency and speed of integration than the private sector.

This discrepancy confirms what institutional theory suggests. In public hospitals, digitization is predominantly driven by coercive pressures, such as regulatory obligations and national mandates, which often lead to purely “formal” and slower integration, aimed at meeting transparency and standardization requirements rather than process optimization (Meyer & Rowan, 1977; Westphal et al., 1997). In contrast, the private sector responds to strategic mimetic and regulatory pressures. Aligning themselves with international standards such as the “Newsweek World’s Best Smart Hospitals” ranking, private institutions are adopting more “agile” and systematic digitization. This approach, geared toward competitive differentiation and clinical resilience, enables private facilities to be more efficient, flexible and high-performing in the global healthcare market (Liang et al., 2007; Tortorella et al., 2020).

The findings reveal that both public and private hospitals have adopted a diverse array of similar “smart” technologies, including AI-driven diagnostics, robotic surgery, and electronic medical records. However, the underlying motivations and outcomes of these implementations are shaped by distinct institutional pressures, leading to different patterns of digital maturity.

The private hospital, ranked at the top of the national assessment, demonstrates a “Digital Ubiquity” model. In this case, technology adoption appears as a strategic response to mimetic and

normative pressures. By aligning with internationally established standards, such as the Newsweek World's Best Smart Hospitals ranking, the private institution aims to maintain its status and legitimacy as a center of excellence. Consequently, its digital transformation is deeply oriented towards process efficiency and service personalization. By leveraging cloud computing and AI-based diagnostics, the private hospital offers timely, accurate, and highly personalized solutions for each patient, allowing the facility to reduce waste and optimize patient flow.

On the other hand, the public hospital demonstrates a different but equally vital strategic focus, predominantly influenced by coercive pressures. In this context, digitization is driven by the necessity to comply with national mandates and public policy frameworks. Rather than focusing solely on market differentiation, the public hospital uses digital innovation to ensure continuity of care and clinical resilience, overcoming structural barriers to reach a broader and more diverse patient population.

This confirms that, while the private sector leads in personalization and high operational performance, the public sector achieves excellence through clinical innovation aimed at managing long-term patient health, where digital innovation is deeply embedded in specialized medical care and post-acute care. Ultimately, the analysis of primary and secondary sources leads to the conclusion that there is no single smart hospital model; rather, each institution develops specific digital strengths based on its institutional mission and the external pressures it faces.

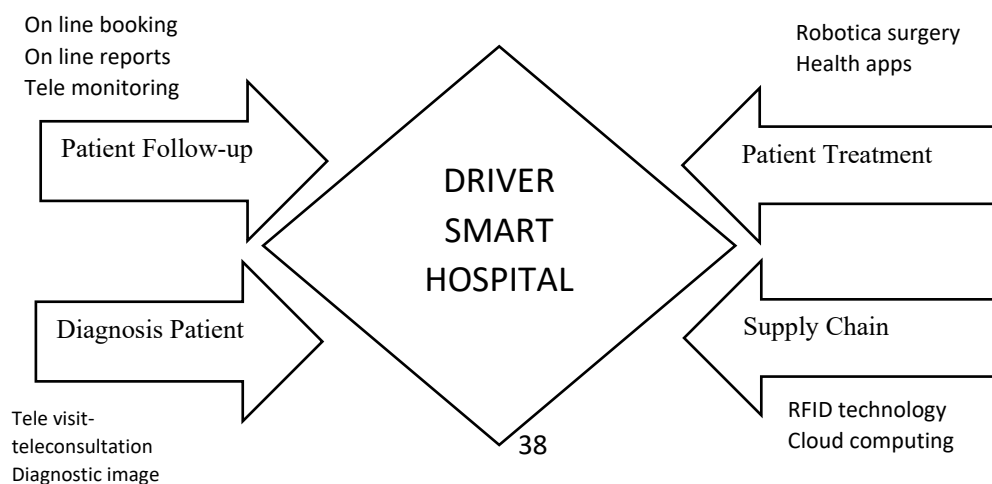
In both selected facilities, to fully realize the true potential of the smart hospital, it is advisable not to consider the digital technologies identified from time to time as separate entities; rather, they should interact to optimize healthcare processes and improve the quality of care. This does not mean using multiple technologies in a single hospital, but rather allowing them to interact to achieve synergistic benefits. By addressing the challenges and exploiting the opportunities this brings, smart hospitals will contribute to creating a more efficient, equitable, and patient-centered healthcare system.

The framework developed in Figure 1 summarizes the digital technologies included in the four most widespread thematic areas between the two hospitals, which the research suggests should be considered the main drivers for identifying a smart hospital versus a traditional hospital.

Specifically, the patient follow-up area includes digital technologies aimed at ensuring effective continuity of care, such as remote monitoring, online booking, and online reporting. The patient diagnosis area includes technologies that support the assessment of clinical conditions through advanced tools, such as diagnostic imaging and teleconsultations. The patient treatment category encompasses innovations in care delivery, including robotic surgery and medical applications. Finally, the supply chain area involves digital technologies that optimize hospital procurement and logistics, such as RFID for traceability and cloud computing for data management.

The framework is intended to be a valuable tool for both those in leadership positions, to guide them in their hospitals' digitalization decisions, defining priorities in e-health 4.0 and investing in certain technologies over others, and for citizens, who can choose where to seek treatment, taking into account the characteristics that make one hospital smarter than another.

Figure 1 – Smart hospital



Source: *Our elaboration*

6. Conclusions, implications and future developments

While the process of digital transformation has made hospitals more responsive to the crisis, it has also exposed a significant socio-digital divide, where the isolated technological initiative of some leading and cutting-edge countries in digital healthcare has contrasted with the widespread, endemic delays of others. The digital transformation in healthcare has opened the door to a more equitable, accessible, and humanized future of healthcare, where individuals travel less, while data and expertise travel. This is a primary social and economic challenge aimed at providing patients with a superior patient experience, limiting access to facilities to only the most complex cases that cannot be managed online with a more rational use of resources.

The convergence of technology and healthcare has created a new dimension of healthcare 4.0, namely e-health, within which a new definition of hospital is taking shape: the smart hospital.

In the literature, the concept of smart hospital has not been rigorously defined and there is no widely shared definition for it. Research has contributed to filling this gap by identifying the attributes of an intelligent or smart hospital to propose a definition for it on the basis of these. In agreement with some studies Arora and Sharma (2022), Rajaei et al. (2023), Kaldoudi, (2024), Dadkhah et al. (2022), Cheng et al. (2022) who have referred to the importance of digital technologies in the definition of a smart hospital, we define smart hospitals as the hospitals of the future that use cutting-edge innovative solutions to provide increasingly personalized and high-quality healthcare where data exchange takes place via remote units functionally connected quickly and in significantly broader size, enabling preventive healthcare management beyond the physical confines of existing hospitals. Smart hospitals are not limited to the implementation of new technologies; they usher in a structural revolution, redefining the relationship between patients and healthcare facilities.

To study smart hospitals and identify the most widely used digital technologies, the research adopted a qualitative case study methodology. The focus was on two Italian hospitals, one public and one private, considered best performers according to the Newsweek smart health rankings.

The data collection and analysis process yields information that, consistent with the literature, allows us to affirm that there is no single smart hospital model, as each facility reinforces the idea of a smart hospital by focusing on certain technologies rather than others. True potential is achieved when the adopted technologies, rather than being treated as separate entities, interact with each other, creating an ecosystem of digital solutions that maximize healthcare benefits. The future of smart hospitals is promising. Digital technologies are expected to continue to evolve rapidly. Telemedicine, robotic surgery, and remote digital services will become increasingly widespread.

The developed framework summarizes the most widespread digital technologies at the two hospitals, which the research suggests should be considered the primary drivers for guiding hospitals toward e-health 4.0.

From the perspective of institutional theory, the “Smart Hospital” model cannot be regarded as a universally applicable solution; rather, it is shaped by management practices and regulatory frameworks that vary according to the public or private status of hospitals. The distinct characteristics of public hospitals indicate that their digital transformation is primarily driven by coercive pressures, thereby serving as a mechanism to enhance public service efficiency and ensure compliance with national policies. Conversely, the attributes of private hospitals allow for a more market-oriented approach to innovation, wherein digital technologies are employed as a strategic competitive differentiator.

These divergent pathways underscore the significant impact of institutional environments on the prioritization of smart attributes, shifting the focus from mere technical efficiency toward a broader pursuit of organizational legitimacy. The originality of this work lies in both the proposed

comprehensive definition of smart hospitals and the development of an accessible framework for digital transition. By bridging the gap between technical implementation and institutional theory, these findings expand the existing knowledge of the phenomenon, offering significant theoretical and practical implications for healthcare managers and policymakers in navigating the complexities of Healthcare 4.0.

Theoretically, smart hospital combines the definition of healthcare excellence with the dissemination and implementation of digital tools and technologies, with the primary objective of ensuring patient health care in a universal and supportive manner. In this sense, digital healthcare and the smart hospital are the key to achieving the economic sustainability of healthcare.

Second, the findings contribute to the ongoing debate on the literature on smart hospitals, which remains underexplored. Finally, the results demonstrate that the development of digital healthcare is not limited to a specific, well-defined technological area, but involves various digital technologies. Indeed, the research highlights that there is no single smart hospital model, but rather a set of digital technologies that can be integrated into different hospital settings to improve the efficiency and quality of care.

On a practical level, smart hospitals represent the digital evolution of the healthcare sector; they streamline processes, reduce human errors, and improve efficiency thanks to a hyper-connected environment. Furthermore, they enhance diagnosis and treatment processes, significantly impacting patient health.

From a managerial and policy perspective, the analysis suggests that while private sector management should continue to leverage digital innovation as a primary driver for competitive differentiation, it is imperative for policymakers to reconfigure the regulatory frameworks governing public healthcare institutions. Such a transition necessitates a mitigation of bureaucratic and coercive pressures, fostering a more agile organizational environment that prioritizes operational efficiency and the systematic integration of performance-oriented technologies.

The digital technologies that research suggests should be considered as the main drivers of a smart hospital are useful for those in leadership positions to define priorities in e-health 4.0 and invest in some technologies rather than others.

While all of the above is sufficient to reinforce the idea of a smart hospital, it is not enough to support, promote, and facilitate it. To ensure effective implementation, it is essential to invest in training, digital security, and technology integration, avoiding a fragmented approach. The availability of adequate financial resources is the prerequisite and priority for the digital transformation of hospitals. Equally important is human capital, without whose contribution a smart hospital cannot be considered. In this context, it is necessary to develop ongoing training programs to improve staff skills and knowledge in relevant areas. Another issue requiring attention is data security, which emphasizes the need for solid digital skills (Kwon et al., 2022).

This work presents some limitations that could be addressed in the future. Specifically, it is difficult to generalise the findings due to the adoption of a qualitative methodology that uses an approach based on multiple exploratory case studies. Furthermore, it focuses exclusively on the Italian context, so the results may only be generalisable to other organizations located in similar socioeconomic contexts. In the future, it would also be useful to investigate the main barriers faced by less digitally advanced hospitals and the strategies to implement to foster a smart healthcare environment. Also, the comparative analysis is bounded by the specific institutional and regulatory frameworks of the Italian healthcare system. Future research should investigate if these institutional pressures operate similarly in different national contexts. Finally, it is essential to recognize an inherent limitation of this research: the comparison is drawn between a public hospital and a private hospital. This distinction is significant, as institutional and regulatory contexts can substantially influence organizational performance and behavior. Therefore, it is essential to investigate the impact of various regional and national regulatory reforms on the capacity of public hospitals to navigate coercive pressures, thereby facilitating a transition towards more agile and performance-oriented digitization comparable to that of the private sector.

In conclusion, the adoption of digital technologies in hospitals is a great opportunity to revolutionize the healthcare sector, and failing to seize it would be a strategic mistake for the future of patients and healthcare providers. Given the undeniable difficulties and complexities of e-health 4.0, we must not be discouraged, always keeping in mind that the benefits far outweigh the initial costs. The key to success lies in the ability to integrate new technologies into clinical and administrative processes, promoting a culture of technological and organizational innovation to redesign a more economically and socially sustainable healthcare system that can lead our country toward a new, higher-performing healthcare model. The time is ripe, but a change in mentality is needed to overcome ideological conflicts and particularisms by embracing the opportunities offered by smart hospitals, understood as a key determinant of citizens' health and well-being.

References

- Aceto G., Persico V., Pescapé A. (2018). The role of Information and Communication Technologies in healthcare: taxonomies, perspectives, and challenges. *Journal of Network and Computer Applications*, 107. DOI: 10.1016/j.jnca.2018.02.008
- Ahsan, M. M., Siddique, Z. (2022). Industry 4.0 in Healthcare: A systematic review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 2(1), 100079.
- Alsharif, M.H. Alsharif, Y.H. Yahya, K., Alomari, O.A., Albreem, M.A., Jahid, A. (2020). Deep learning applications to combat the dissemination of COVID-19 disease: a review, *European Review for Medical and Pharmacological Sciences*, Sci. 24 (21), 11455–11460
- Arora, M., Sharma, R.L. (2022), “Artificial intelligence and big data: ontological and communicative perspectives in multi-sectoral scenarios of modern businesses”, *Foresight*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, available at: www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/FS-10-2021-0216/full/html
- Au-Yong -Oliveira M., Pesqueira A., Sousa M.J., Dal Mas F., Soliman, M. (2021). The potential of big data research in HealthCare for medical doctors' learning. *Journal Medica. System*. 45, 13. DOI: 10.1007/s10916-020-01691-7
- Ayo-Farai, O., Ogundairo, O., Maduka, C. P., Okongwu, C. C., Babarinde, A. O., Sodamade, O. T. (2024). Digital health technologies in chronic disease management: a global perspective. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 10(12), 533-551.).

management in digital change: New findings and practical cases, 311-326.

Biancone P., Secinaro S., Marseglia R., Calandra D. (2023). E-health for the future. Managerial

perspectives using a multiple case study approach. Technovation, 120, 102406. DOI:

10.1016/j.technovation.2021.102406.

Budd, J., Miller, B. S., Manning, E. M., Lampos, V., Zhuang, M., Edelstein, M., Rees G., Manning

E. M., Lampos V., Emery V. C., Zhuang M., Stevens M. M., Keegan N., Short M. J., Pillay

D., Manley E., Cox I. J., Heymann D., Johnson A. M. e McKendry, R. A. (2020). Digital

technologies in the public-health response to COVID-19. Nature medicine, 26(8), 1183-

1192.

Butpheng C., Yeh K.-H., Xiong H. (2020). Security and privacy in IoT-cloud-based e-health

systems—a comprehensive review. Symmetry, 12, 1191. DOI: [https://doi.org/](https://doi.org/10.3390/sym12071191)

10.3390/sym12071191.

Cai, Z., Zhang, K., Li, L., Suo, Y. (2024). Application of 3D reconstruction and 3D printing

technology in advanced ovarian cancer surgery: a retrospective study. Frontiers in

Oncology, 14, 1432970;

Cannavale C., Tammaro A. E., Leone D., Schiavone F. (2022). Innovation adoption in inter-

organizational healthcare networks– the role of artificial intelligence. European Journal of

Innovation Management, 25(6): 758-774. DOI: 10.1108/ EJIM-08-2021-0378

Carter, N. (2014). The use of triangulation in qualitative research. Number 5/September

2014, 41(5), 545-547.

Cerchione R., Centobelli P., Riccio E., Abbate S., Oropallo E. (2022). Blockchain's coming to

hospital to digitalize healthcare services: designing a distributed electronic health record

ecosystem, Technovation, 102480. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102480>.

technologies, healthcare and COVID-19: Insights from developing and emerging nations.

Health and Technology, 12(2), DOI: 10.1007/ s12,53-022-00650-1

Chatterjee S., Chaudhuri R., Gupta S., Mangla S. K., Kamble S. (2023). Examining the influence of

industry 4.0 in healthcare supply chain performance: Moderating role of environmental

dynamism. Journal of Cleaner Production, 427, 139195. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139195>.

Cheng W., Lian W., Tian J. (2022). Building the hospital intelligent twins for all-scenario

intelligence health care. Digital Health, 8, 20552076221107894.DOI:

10.1177/20552076221107894

COM, Commissione europea, Libro Bianco - Un impegno comune per la salute: Approccio

strategico dell'UE per il periodo 2008-2013, Bruxelles, 23/10/2007. Testo disponibile sul

sito: [https://www.assemblea.emr.it/biblioteca/approfondire/selezioni-proposte/tutti-](https://www.assemblea.emr.it/biblioteca/approfondire/selezioni-proposte/tutti-dossier/tratt-sanitari-minori/atti-europei)

[dossier/tratt-sanitari-minori/atti-europei](https://www.assemblea.emr.it/biblioteca/approfondire/selezioni-proposte/tutti-dossier/tratt-sanitari-minori/atti-europei).

Cristofaro, C. L., Ventura, M., Reina, R., & Gentile, T. (2021). Measuring healthcare performance

in digitalization era an empirical analysis. In Do Machines Dream of Electric Workers?

Understanding the Impact of Digital Technologies on Organizations and Innovation (pp.

137-147). Cham: Springer International Publishing.

Dadkhah, M., Mehraeen, M., Rahimnia, F. and Kimiafar, K. (2022), "Exploring the experts'

perceptions of barriers to using internet of things for chronic disease management in Iran",

Journal of Science and Technology Policy Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-

print, doi: 10.1108/JSTPM-07-2021-0104.

Delli Ponti, A. (2015). Sanità digitale. Il fenomeno dell'e-health in Italia, Invictus.

Deloitte (2020). Digital Transformation: Shaping the Future of European Healthcare. Testo

disponibile al sito: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/life->

sciences-health-care/deloitte-uk-shaping-the-future-of-european-healthcare.pdf, consultato in data 12/12/2023.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Dukhanin V, Topazian R, DeCamp M. (2018). Metrics and evaluation tools for patient engagement in healthcare organization- and system-level decision-making: a systematic review. *International Journal of Health Policy Management*, 7(10):889–903. DOI: <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.43>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>.
- European Commission (2004), eHealth - making healthcare better for European citizens: An action plan for a European eHealth Area, COM (2004) 356 final, Brussels. Testo disponibile sul sito: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52004DC0356>.
- Frost & Sullivan. (2017). Smart hospitals to invest over€ 9.61 billion in cloud computing and data analytics, says Frost & Sullivan [Internet].
- Haggerty E., (2018). Healthcare and digital transformation, *Network Security*, 8, 8(1): 7-11. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1353-4858\(17\)30081-8](https://doi.org/10.1016/S1353-4858(17)30081-8).
- Hah H., Goldin D. S. (2021). How clinicians perceive artificial intelligence–assisted technologies in diagnostic decision making: Mixed methods approach. *Journal of Medical Internet Research*, 23(12), e33540. DOI: 10.2196/33540.
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). Case study research: Foundations and methodological orientations. In *Forum qualitative Sozialforschung/Forum: qualitative social research* (Vol. 18, No. 1).
- Holland, K. M., Jones, C., Vivolo-Kantor, A. M., Idaikkadar, N., Zwald, M., Hoots, B., ... & Houry, D. (2021). Trends in US emergency department visits for mental health, overdose, and

violence outcomes before and during the COVID-19 pandemic. *JAMA psychiatry*, 78(4), 372-379.

Hollander, J. E., Carr, B. G. (2020). Virtually perfect? Telemedicine for Covid-19. *New England Journal of Medicine* 382.

Hu, H., Su, J., & Ma, J. (2022). Editorial: Smart Hospital Innovation: Technology, Service, and Policy. *Frontiers in public health*, 10, 845577. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.845577>.

Islam, S., & Habib, M. M. (2024). Integrating Technology in Hospital Supply Chain: Pathway to a Sustainable Healthcare Ecosystem. *International Journal of Supply Chain Management*, 13(1), 35-44).

Iyengar, K., Upadhyaya, G. K., Vaishya, R., & Jain, V. (2020). COVID-19 and applications of smartphone technology in the current pandemic. *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*, 14(5), 733-737.

Kaldoudi, E. (2024). Smart hospital: The future of healthcare. *Computational and Structural Biotechnology Journal*, 24, 87-88.

Kostkova P., (2015) Grand challenges in digital health, *Frontiers in Public Health*, 3(134), DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2015.00134>.

Kröner S., Hassmann J., Esdar M., Maischak J., Hübner U. (2023). How Do User Participation and IT Self-Efficacy Influence User Attitudes Towards Smart Hospital Technology? In *Caring is Sharing-Exploiting the Value in Data for Health and Innovation*. IOS Press. DOI: 10.3233/SHTI230231.

Kwon H., An S., Lee H. Y., Cha W. C., Kim S., Cho M., Kong H. J. (2022). Review of smart hospital services in real healthcare environments. *Healthcare informatics research*, 28(1), 3. DOI: 10.4258/hir.2022.28.1.3

Leng, J., Lin, Z. and Wang, P. (2020), "Poster abstract: an implementation of an internet of things system for smart hospitals", 2020 IEEE/ACM Fifth International Conference on Internet-of-

- Liang, H., Saraf, N., Hu, Q., & Xue, Y. (2007). Assimilation of enterprise systems: the effect of institutional pressures and the mediating role of top management. *MIS quarterly*, 59-87.
- Lin, X., Duan, G., Huang, J., Zhou, Q., Huang, H., Xiao, J., ... & Zhuo, H. (2024). Construction of a smart hospital innovation platform using the internet+ technology. *Altern Ther Health Med*, 30, 170-5.
- Marques I. C., Ferreira J. J. (2020). Digital transformation in the area of health: Systematic review of 45 years of evolution. *Health and Technology*, 10, DOI:10.1007/s12553-019-00402-8).
- Mathews S. C., McShea M. J., Hanley C. L., Ravitz A., Labrique A. B., & Cohen A. B. (2019). Digital health: a path to validation. *NPJ digital medicine*, 2(1): 1-9. DOI: 10.1038/s41746-019-0111-3.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mele S., Bonomi S., Cinotti G. (2024). Is ICT innovating doctor-young patients' relationships in chronic diseases? Two Italian case studies before e during the pandemic. *Mecosan*, (2023/125). DOI 10.3280/mesa2023-125oa16853
- Melina, A. M., Reina, R., & Vesperi, W. (2023). Impact of telemedicine on home healthcare: an empirical analysis. *Mecosan: management ed economia sanitaria*: 125, 1, 2023, 47-60.
- Miles, M. B. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks
- Ohannessian, R., Duong, T. A., & Odone, A. (2020). Global telemedicine implementation and integration within health systems to fight the COVID-19 pandemic: a call to action. *JMIR public health and surveillance*, 6(2), e18810.
- Omar, I. A., Jayaraman, R., Debe, M. S., Salah, K., Yaqoob, I., & Omar, M. (2021). Automating procurement contracts in the healthcare supply chain using blockchain smart contracts. *IEEE Access*, 9, 37397-37409).

Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1189.

Piscopo, G., Mormile, S., Adinolfi, P., & Piotrowski, A. (2024). Digital health, telemedicine, and patient-centeredness: new trends for Italian healthcare after Covid-19. *Mecosan*, (2023/125). DOI: 10.3280/mesa2023-125oa16840.

Quaglio, F., Perolo, A., Bronzatti, P., Gustinelli, A., Menconi, V., Cavazza, G., Caffara, M., Manfrin, A., Gallo, E. e Fioravanti, M. L. (2016). Nodular gill disease in farmed rainbow trout (*Oncorhynchus mykiss*) in Italy. *Journal of Fish Diseases*, 39(9).

Raimo N., De Turi I., Albergo F., Vitolla F. (2023). The drivers of the digital transformation in the healthcare industry: An empirical analysis in Italian hospitals. *Technovation*, 121, 102558. DOI: 10.1016/j.technovation.2022.102558.

Raimo N., Marrone A., Vitolla F. Rubino M. (2020). The role of ownership structure in integrated reporting policies, *Business Strategy and the Environment*, 29 (2), DOI: 10.1002/bse.2498.

Rajaei O., Khayami S. R., Rezaei M. S. (2023). Smart hospital definition: Academic and industrial perspective. *International Journal of Medical Informatics*, 105304. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2023.105304>.

Rashid, M. (2024). Artificial Intelligence in Surgery: Transforming the Future of Operative Care: Revolutionizing Surgery with Artificial Intelligence. *DEVELOPMENTAL MEDICO-LIFE-SCIENCES*, 1(3), 1-4.;

Reina, R., Cristofaro, C., Lacroce, A., & Ventura, M. (2012). Managing the knowledge interdependence with electronic medical record. *Measuring Business Excellence*, 16(4), 31-41.

Sakr, S., & Elgammal, A. (2016). Towards a comprehensive data analytics framework for smart healthcare services. *Big Data Research*, 4, 44-58.

patient monitoring using artificial intelligence: Current state, applications, and challenges.

Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery, 13(2), e1485.).

Spanò R., Massaro M., Iacuzzi S. (2021). Blockchain for Value Creation in the Healthcare Sector.

Technovation, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102440>

Stake, R. (1995). Case study research. Cham: Springer.

Taylor, K. Smart hospitals: how technology is redefining future healthcare [Internet]. London, UK:

Deloitte UK Centre for Health Solutions; 2017 [cited at 2022 Feb 3].

The European House (2021). Ambrosetti su dati commissione Europea, indice di digitalizzazione

dell'economia e della società 2020- Italia; <https://www.ambrosetti.eu/>.

Tilahun, B., Gashu, K. D., Mekonnen, Z. A., Endehabtu, B. F., & Angaw, D. A. (2021). Mapping

the role of digital health technologies in the case detection, management, and treatment

outcomes of neglected tropical diseases: a scoping review. Tropical medicine and health, 49, 1-10.

Tortorella G. L., Fogliatto F. S., Espôsto K. F., Vergara A. M. C., Vassolo R., Mendoza D. T.,

Narayanamurthy, G. (2020). Effects of contingencies on healthcare 4.0 technologies adoption and barriers in emerging economies. Technological Forecasting and Social Change, 156, 120048.

Tortorella G. L., Fogliatto F. S., Saurin T. A., Tonetto L. M., McFarlane D. (2022). Contributions

of Healthcare 4.0 digital applications to the resilience of healthcare organizations during the COVID-19 outbreak. Technovation, 111, 102379. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102379>.

Urbinati A., Bogers M., Chiesa V., Frattini F. (2019). Creating and capturing value from Big Data:

A multiple-case study analysis of provider companies. Technovation, 84, 21-36. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.07.004>

Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & health sciences*, 15(3), 398-405.

Westphal, J. D., Gulati, R., & Shortell, S. M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative science quarterly*, 366-394.

Ye J. (2020). The role of health technology and informatics in a global public health emergency: practices and implications from the COVID-19 pandemic. *JMIR medical informatics*, 8(7), e19866.

Yin R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5), Saage.

Euristiche e bias nei processi decisionali non profit

Heuristics and biases in non-profit decision-making processes

Luca Invernizzi

CieloBuio OdV - Coordinamento per la protezione del cielo notturno
E-mail: sondrio@cielobuio.org

Abstract

Scopo – Questo studio esplora le euristiche del giudizio e dei bias cognitivi nei processi valutativi, di giudizio e decisionali all'interno delle organizzazioni, focalizzandosi sulle realtà non profit a base volontaristica. L'obiettivo è valutare se e come la natura volontaria e non lucrativa di tali enti possa influenzare la frequenza, l'intensità e l'impatto di questi meccanismi cognitivi.

Disegno/metodologia/approccio dello studio – L'autore esprime un documento teorico-concettuale e un punto di vista che tiene conto di letteratura afferente a differenti discipline socioeconomiche.

Risultati – Il contributo oltre a riflettere sulle decisioni di gruppo e sugli ostacoli all'assunzione di scelte ottimali, suggerisce che, a causa della potenziale minore attenzione a risultati economici diretti e per la natura spesso volontaristica, nelle organizzazioni non profit caratterizzate da dinamiche relazionali meno gerarchiche il ricorso a processi euristici con conseguenti bias cognitivi potrebbe essere più accentuato anche in modo inconsapevole, con potenziali ripercussioni sulla qualità delle decisioni.

Implicazioni e limitazioni della ricerca – Pur mancando un'indagine empirica, il documento offre spunti di riflessione utili per migliorare la consapevolezza e il presidio attivo dei fenomeni cognitivi distorsivi nei contesti decisionali. Le implicazioni sociali che scaturiscono dovrebbero stimolare ulteriori ricerche sperimentali-comparative con le metodologie descritte nel presente articolo.

Originalità/valore – L'originalità risiede nell'applicazione dei concetti di euristica e bias al settore non profit, ambito raramente esplorato ma di grande rilevanza per la qualità della governance e dei processi partecipativi, nonché per l'efficacia e l'equità dei processi decisionali.

Parole chiave: bias; euristiche; non profit; no profit; organizzazioni di volontariato; ETS, processi valutativi, Terzo settore.

Purpose – This study explores judgment heuristics and cognitive biases in evaluative, judgmental, and decision-making processes within volunteer-based non-profit organizations. The aim is to assess whether and how the voluntary and non-profit nature of these entities can influence the frequency, intensity, and impact of these cognitive mechanisms.

Design/methodology/approach – The author presents a theoretical-conceptual paper and a viewpoint that considers literature from various socio-economic disciplines.

Findings – The contribution, in addition to reflecting on group decisions and obstacles to optimal choices, suggests that due to the potentially lower focus on direct economic outcomes and the often voluntary nature, in non-profit organizations characterized by less hierarchical relational dynamics, the use of heuristic processes with consequent cognitive biases could be more pronounced, even unconsciously, with potential repercussions on the quality of decisions.

Research limitations/implications – Despite the lack of empirical investigation, the paper offers useful insights for improving awareness and active management of distorting cognitive phenomena in decision-making contexts. The social implications that arise should stimulate further experimental-comparative research with the methodologies described in this article.

Originality/value – The originality lies in the application of heuristic and bias concepts to the non-profit sector, a rarely explored area but of great relevance for the quality of governance and participatory processes, as well as for the effectiveness and fairness of decision-making processes.

Keywords – biases; heuristics; non-profits; no-profit; volunteer organizations; ETS, evaluative processes; Third sector.

Doi: 10.5281/zenodo.19036441

1. Introduzione

Le organizzazioni, in quanto costituite da individui, sono soggette alle dinamiche di gruppo oggetto di studio multidisciplinare. Parafrasando Herbert Simon le organizzazioni non vanno considerate come strutture che prescrivono ruoli, ma analizzate partendo dalle persone che agiscono e decidono. È quindi del tutto logico che la psicologia sociale in particolare, ma anche molte delle discipline socio-economiche anche quelle più recenti come il marketing (con particolare riferimento alle analisi sul comportamento del consumatore), e soprattutto gli insegnamenti riconducibili al comportamento organizzativo nell'ambito della più ampia disciplina che si occupa di organizzazione aziendale, evidenzino le necessità di riconoscere e presidiare le euristiche e i fenomeni distorsivi che possono condurre a decisioni, valutazioni e giudizi sub ottimali.

Sono note le condizioni di sovrabbondanza informativa che determinano la necessità di semplificare i processi cognitivi per l'assunzione più o meno rapida di decisioni. Proprio le euristiche e i bias socio-cognitivi intervengono come espedienti anche laddove la difficoltà a integrare varie considerazioni viene superata dalla focalizzazione su poche dimensioni. Ma le euristiche sono strategie, di cui gli individui si servono, che possono peraltro produrre risultati del tutto inadeguati o fuorvianti, soprattutto se

applicare indiscriminatamente; e spesso all'aumentare del carico di informazioni le persone tendono a usare regole per decisioni sempre più semplici con risultati talvolta

inadeguati, facendo sì che l'accuratezza dei processi valutativi e decisionali si riduca con il numero di alternative.

A questo occorre aggiungere che una considerazione non ottimale degli elementi necessari per l'assunzione di decisioni può portare a trascurare valori rilevanti, soprattutto per la soluzione di problemi complessi e ambigui.

La conoscenza approfondita dei fenomeni distorsivi dovrebbe essere una competenza che pertiene sia ai detentori delle prerogative di governo economico di un'azienda, sia a chi assume la leadership di organizzazioni a base volontaristica non profit. Anche in questo caso, infatti, la qualità delle decisioni, dei giudizi e delle valutazioni può determinarne il successo, o nei casi peggiori, il prematuro declino.

Tutto ciò è di particolare rilievo in relazione al fatto che è emersa una nuova generazione di organizzazioni del Terzo settore, accanto a quelle che sono impegnate nella fornitura di servizi di welfare con finanziamento pubblico o meno, e che considerano il cambiamento non come una minaccia, ma come un'opportunità di crescita e sperimentazione. L'azione di queste organizzazioni si caratterizza per marcati livelli di autonomia, e a livello locale genera nuovi modelli per la produzione di beni di interesse collettivo (Borzaga e Fazzi, 2011).

La piena affermazione su larga scala di queste nuove forme di organizzazioni richiede non solo politiche specifiche per il loro riconoscimento e sostegno ma anche, e soprattutto, dirigenti con competenze allargate a fenomeni multidisciplinari che sottendono quanto meno processi economici e psicosociali.

L'intento di questo lavoro, dopo una sintetica e non esaustiva rassegna delle scorciatoie cognitive del giudizio e dei bias socio-cognitivi – distinzione peraltro mantenuta per seguire un approccio tradizionale che separa ancora questi fenomeni, perché i secondi sono il prodotto dei primi – è cercare di capire, per quanto possibile, se nelle organizzazioni senza finalità di lucro gli effetti delle euristiche e dei bias possano essere mitigati proprio dalla tipologia stessa della forma organizzativa non profit (sebbene entro quest'ampia categoria rientrino organizzazioni molto diverse tra loro), oppure se tali effetti distorsivi non sono sostanzialmente differenti per diffusione, ampiezza e "forza" rispetto alle organizzazioni lucrative. Infine, si tenterà di suggerire alcune strategie di mitigazione, mirate a confinare entro valori prevedibili, gli effetti non voluti delle euristiche e dei bias cognitivi nelle organizzazioni di volontariato non profit.

Le considerazioni che via via saranno esplicitate peccano di debolezza, ovviamente, in assenza di una ricerca empirica sul campo progettata *ad hoc*, sebbene alcune di esse sembrino trovare conforto dall'analisi di studi affini. Ciononostante, queste valutazioni potrebbero rappresentare, se non altro, un punto di partenza per lo sviluppo di una ricerca più ampia e mirata, sia in termini di confrontabilità con altri eventuali lavori analoghi già realizzati, sia (o in alternativa) per progettare concretamente uno studio di tipo sperimentale.

Per quanto attiene questo contributo si intende con il termine "organizzazioni non profit a base volontaristica" quelle organizzazioni non lucrative che assumono tipicamente la

veste di associazioni di volontariato, ma non solo, e che in ogni caso l'attività principalmente è svolta nell'interesse generale di terzi. In alternativa, è possibile attribuire agli enti filantropici costituiti in forma associativa o come fondazioni alcune

analogie con le sopra menzionate Organizzazioni di Volontariato (OdV), relativamente allo svolgimento di attività a beneficio di terzi; in questo contesto, tali attività sono rivolte a categorie di persone svantaggiate oppure al supporto di iniziative di interesse generale.

2. Rassegna della letteratura

Lo studio qui presentato attinge ampiamente alla letteratura psicologica e comportamentale, in particolare perché questa disciplina, con la complementarità di altre scienze sociali derivate dall'economia, ha ampiamente documentato come i processi decisionali umani non siano pienamente razionali, ma guidati da percorsi cognitivi abbreviati. Queste scorciatoie nei processi di ragionamento, pur consentendo di semplificare la complessità informativa, possono introdurre pericolose distorsioni sistematiche nei giudizi e nelle valutazioni che le persone operanti nelle organizzazioni, anche non profit, incorrono molto spesso del tutto ignare.

La conoscenza degli studi e delle ricerche sul tema oggetto di questo articolo non prescinde, ovviamente, da una rappresentazione degli elementi di disturbo delle decisioni assunte nelle organizzazioni e chi qui faccio seguire.

2.1 Euristiche del giudizio: una visione di insieme, definizioni e modelli teorici

Le euristiche possono essere descritte come delle semplici procedure mentali sufficientemente generali da poter essere adottate in differenti contesti (spesso difficili), con differenti risultati, talvolta imperfetti.

Sono quindi strategie deliberate di problem-solving e, al contempo, vere proprie operazioni compiute automaticamente dagli individui (Kahneman, 2011). In questo senso, questi temi sono studiati perché gli obiettivi organizzativi spesso riguardano l'individuazione dei metodi più rapidi ed efficaci per raggiungere il successo, minimizzando gli errori di giudizio.

Secondo un'interpretazione evoluzionista-frequentista del ragionamento umano l'errore di giudizio è determinato prevalentemente dalla difficoltà innata verso i processi logici e matematici, con particolare riferimento all'uso corretto del calcolo probabilistico e più in generale al metodo statistico, peraltro competenze acquisibili, secondo alcuni autori (Giroto, 2004) per un miglioramento della performance. Il pensiero intuitivo, che talvolta induce ad attribuire eventi a fattori causali in modo inappropriato, si manifesta frequentemente in contesti decisionali ove sarebbe opportuno applicare un ragionamento logico-matematico. Tuttavia, la letteratura indica che è possibile acquisire competenze di pensiero statistico (Kahneman, 2011), anche se pochissime persone vengono addestrate in questo senso e la scuola dell'obbligo è decisamente lacunosa in quanto a insegnamento di questa disciplina. Infatti, non solo i difensori della teoria evoluzionista-frequentista sostengono che questo approccio ha una solida base sperimentale. È stato dimostrato che un'ampia maggioranza di persone, nel corso

dell'interrogatorio a cui si sono sottoposte ai fini di un esperimento, non è in grado risolvere problemi che presentano informazioni probabilistiche e che richiedono la valutazione della probabilità di un evento singolo (Giroto, 2004). Lola L. Lopes (1982) ha eseguito un esperimento per mezzo del quale ha desunto che anche pensatori

s sofisticati e dotati di conoscenze matematiche si trovano talvolta in difficoltà quando devono specificare ciò che distingue un processo casuale da un processo che non lo è.¹ Prima di lei il “modello della covariazione di Kelly”, proposto nella seconda metà degli anni Sessanta del secolo scorso costituisce un ulteriore esempio di come gli individui possano essere descritti dalla metafora dello scienziato ingenuo (Kelly, 1967). Forse uno dei problemi di fondo è rappresentato dal fatto – sebbene non interamente accettato dall'intera comunità scientifica² – che la mente umana è ancestralmente di tipo non statistica, tale che i ragionamenti probabilistici risultano essere controintuitivi e di difficile immediata comprensione³. E questo avviene non solo per coloro che sono poco avvezzi al pensare statistico o impreparati ad affrontare strategie volte a ridurre questa tendenza. La causa andrebbe ricercata anche nella incapacità di fare uso delle corrette procedure di ragionamento, dipendente da tre principali fattori (Nisbett, Krantz, Jepson e Fong, 1982):

- Prescrizioni culturali: gli individui ragionano in maniera conforme ai principi statistici se hanno ricevuto un'educazione adeguata e se la loro cultura di appartenenza valuta in maniera favorevole i processi di ragionamento di questo tipo.
- Comprensione dei processi casuali: alcune situazioni rendono più evidente l'intervento del caso, ma non sempre gli individui ne sono consapevoli. Il riconoscimento della casualità può favorire un ragionamento più accurato, anche se ciò dipende dal livello di alfabetizzazione statistica e dalla propensione al pensiero analitico.
- Chiarezza dello spazio problematico: lo spazio problematico può essere compreso più facilmente in alcune situazioni piuttosto che in altre. Gli errori si verificano nei casi in cui lo spazio problematico non viene compreso in maniera adeguata (Tedeschi, 2001).

Inoltre, si può aggiungere anche:

- il modo in cui è presentata l'informazione nei problemi e dal tipo di domanda posta ai partecipanti: se le persone possono applicare le loro intuizioni in modo estensivo alla rappresentazione di un insieme finito di unità discrete (come le possibilità o le frequenze), sono in grado di trarre delle inferenze corrette, indipendentemente dalla natura dell'informazione trattata (Giroto, 2004).

Secondo i fautori della razionalità limitata gli individui adottano la prima soluzione soddisfacente, stanti i limiti cognitivi che li caratterizzano; e in questo caso l'errore di

¹ Lopes (1982) ha evidenziato la differenza tra un processo di tipo casuale e un prodotto casuale. Dove un processo casuale può generare frequenze che non appaiono casuali, mentre il prodotto di un processo casuale può apparire non casuale.

² A proposito dell'incapacità probabilistica della mente umana, la Teoria dei Modelli Mentali – di cui scriverò brevemente di seguito – afferma che le persone non applicano regole della logica classica o quelle del calcolo delle probabilità, ma ragionano sulla base di rappresentazioni mentali di possibilità.

³ Anche sull'esistenza di verità intrinsecamente controintuitive vi sono pareri contrari (cfr. Bessis, 2022).

scelta è un male insanabile e ricondotto ai limiti computazionali e temporali dell'essere umano (Simon, 1955); oppure l'errore è riconducibile a un uso scorretto di strategie inferenziali (Nisbett e Ross, 1980). Poiché le persone raramente dispongono di informazioni complete, risorse mentali illimitate o tempo infinito, quando devono inferire o prendere decisioni ricorrono a strategie che aiutano a gestire la complessità. Queste possono essere compensatorie, ossia mirate a ridurre la difficoltà del compito, oppure orientate a semplificare il problema stesso. In ogni caso ci si trova di fronte a processi euristici tanto più quanto l'incremento del numero di alternative determina uno sforzo mentale significativo, e tanto meno è richiesta elevata accuratezza. Le soluzioni raggiunte con la loro applicazione possono quindi essere più o meno corrette in alcuni contesti, ma non in tutti.

Per altri autorevoli studiosi nel campo delle scienze sociali come Kahneman e Tversky (1982), le fonti di errore che influenzano le decisioni non sono da attribuire semplicemente a un uso scorretto della teoria della probabilità. Piuttosto, tali errori derivano dal modo in cui le persone elaborano le informazioni necessarie per formulare giudizi probabilistici e dall'uso di strategie euristiche adottate per stimare o prevedere situazioni. In ogni caso, per tutti, lo sforzo cognitivo rappresenta un costo (McGuire e Botvinick, 2010); conseguentemente lo è anche l'apprendimento per avere maggiori conoscenze volte ad assumere decisioni migliori. Così si afferma indirettamente, che nella natura umana è radicata la pigrizia che spinge in modo più o meno gentile verso l'adozione di processi euristici, i quali sono a loro volta affetti da bias più o meno deleteri per individui e organizzazioni. Ma è anche il modo di presentare le informazioni, i vincoli temporali, il numero delle alternative e degli attributi a incidere sullo sforzo cognitivo richiesto per la decisione.

In tempi a noi più vicini, altri ricercatori hanno fornito un approccio contemporaneo all'uso adattivo delle euristiche (Gigerenzer e Gaissmaier, 2011). Costoro affermano che le euristiche sono processi cognitivi efficienti, consci o inconsci che ignorano parte delle informazioni ma, diversamente dall'approccio classico, ritengono che in molti contesti decisionali le ipotesi dei modelli razionali non risultano rispettate.

Partendo dalle premesse di cui sopra, viepiù è necessario tracciare un quadro, seppur sintetico, su quali e cosa siano le scorciatoie cognitive a cui l'individuo ricorre, proprio perché, se alcune di esse funzionano abbastanza bene o addirittura egregiamente in un gran numero di casi, altre sono fallaci poiché rappresentano dei processi inferenziali che si discostano dai principi base del ragionamento logico. Qui prenderò in considerazione solamente le euristiche del giudizio, ossia quelle che sono impiegate per stimare probabilità e predire valori, perché ve ne sono altre che non sono strettamente pertinenti ai fini del presente lavoro di impronta socioeconomica. Escludo quindi quelle, proposte in particolare dallo psicologo statunitense Paul Slovic, secondo le quali le persone formulerebbero i propri giudizi, e assumerebbero decisioni, solo consultando le proprie emozioni. Mi riferisco in particolare all'euristica dell'affetto e a quelle dell'umore e felicità. Tale decisione è qui assunta poiché i bias conseguenti e le ragioni sottese poco si discostano a ciò che è stato introdotto con la Prospect Theory in tema di avversione alle perdite e riguardo all'"effetto dotazione"⁴. A mio avviso, infatti, la sola vera novità consiste nel fatto che le persone sono influenzate in termini affettivi e di relazione: le

⁴ *Infra*.

simpatie e avversioni sono in grado di determinare credenze sul mondo (Finucane et al., 2000) e i giudizi e le decisioni sono sottoposti solo blandamente al vaglio della riflessione e del ragionamento (Kahneman, 2011).

2.1.1 Euristica della rappresentatività

Le scorciatoie concettuali permettono una rapida formazione di giudizi e hanno il vantaggio di far risparmiare tempo e carico cognitivo, ma espongono comunque al rischio di pervenire a conclusioni inadatte, inverosimili, grossolane; sono attuate anche per effetto dell'attitudine alla generalizzazione, resa possibile attraverso la categorizzazione. Gli individui tendono a classificare oggetti o eventi in base alla loro somiglianza rispetto a un prototipo, ovvero l'esemplare rappresentativo di una determinata categoria, spesso trascurando le informazioni relative alla probabilità di occorrenza. Le categorie hanno una struttura di tipo gerarchico, infatti gli oggetti in esse contenuti possono essere organizzati in diversi livelli di astrazione.

Dal momento che viviamo in un contesto sociale molto ricco di stimoli è assolutamente necessario riuscire a organizzarli in modo semplice ed economico.

In sintesi, la categorizzazione può essere definita come il processo attraverso cui si organizzano le conoscenze e le informazioni sul mondo, in modo tale da renderle più utilizzabili (Anolli e Legrenzi, 2003). Si tratta dunque di un'indispensabile forma di organizzazione delle informazioni che sono contenute in memoria, o che sono percepite dall'ambiente: elementi che appartengono alla stessa categoria paiono come simili.

L'euristica della rappresentatività, nota anche come euristica della similarità secondo la denominazione di Richard Thaler e Cass Sunstein (2008), si manifesta quando un individuo è chiamato a esprimere un giudizio valutativo basandosi sulle caratteristiche salienti dell'oggetto, considerate rappresentative o analoghe a quelle di una categoria predefinita che funge da riferimento stereotipico. L'errore consiste nell'omettere di considerare le probabilità di base o le probabilità marginali. Il giudizio basato sulla rappresentatività, quindi, origina dalla valutazione del grado di somiglianza tra un elemento specifico e la categoria di riferimento alla quale potrebbe appartenere.

Alla base di questa scorciatoia cognitiva sta la "legge dei piccoli numeri", in relazione al fatto che spesso le persone tendono a credere che un piccolo campione sia rappresentativo della popolazione da cui è stato tratto. Con il loro articolo seminale, che ha dato origine alla teoria delle euristiche e dei bias, Amos Tversky e Daniel Kahneman (1974) hanno sottolineato come la convinzione nell'esistenza di una "legge dei piccoli numeri" induca gli individui a ricorrere all'euristica della rappresentatività.

In altre parole, si tende a formulare inferenze partendo dal presupposto che piccoli campioni presentino tra loro caratteristiche simili e riflettano quelle dell'intera popolazione da cui sono stati estratti. Uno degli effetti distorsivi più clamorosi di questa euristica cognitiva è proprio l'insensibilità alle dimensioni del campione. Nonostante l'importanza che assume questo valore, per effettuare ricerche la cui validità possa definirsi di qualche utilità scientifica, anche i ricercatori spesso incappano in errori grossolani circa la numerosità minima del campione della popolazione oggetto del progetto di lavoro.

Com'è facilmente comprensibile, questa scorciatoia cognitiva trova larga applicazione nella maggioranza dei compiti inferenziali di tipo induttivo o, nel caso di una rapida

generalizzazione a partire da informazioni specifiche concernenti eventi o persone. Così, l'uso dell'euristica della rappresentatività può indurre all'erronea individuazione di pattern anche in loro totale assenza. Trascurando la frequenza di base e, in altri termini la probabilità a priori di un certo evento, ci si limita a considerare solo il grado di somiglianza o di similarità, come accade di sovente con effetti negativi nelle circostanze in cui un individuo è sottoposto a valutazione. Ciò a causa di un'attribuzione stereotipata della categoria, che diventa rappresentativa, alla quale si assimila, appunto per similarità o somiglianza, l'evento, l'individuo o quant'altro oggetto di analisi.

Si sperimenta quotidianamente questo effetto nei confronti di quasi tutti gli individui che di fronte al quesito riguardante lo svolgimento di una determinata professione da parte di un'ipotetica persona, e fornendo loro alcuni dettagli qualitativi riguardanti tale lavoratore, si avrà una maggiore quantità di risposte assolutamente poco probabili. Ciò accade per effetto dell'incapacità da parte dei soggetti sottoposti a test di fare uso di un processo di valutazione che tenga conto della frequenza come dato statistico. Questo fenomeno illustra come gli individui tendano a supporre che una persona sconosciuta di statura superiore alla media, incontrata casualmente, sia più probabilmente un giocatore di pallacanestro professionista piuttosto che un/a bibliotecario/a, nonostante la bassa probabilità statistica di incontrare qualcuno impegnato in una professione sportiva che richieda un'elevata altezza.

2.1.2 Euristica della disponibilità

Si può affermare che la disponibilità a cui ci si riferisce in questa euristica riguarda la facilità con la quale un elemento, un'informazione, un dato ecc., può venire in mente con rapidità a un soggetto, o recuperato attraverso un processo mnestico, come etichetta di una esperienza passata. Ciò è dovuto al fatto che le persone inferiscono la frequenza di una classe di eventi, o la probabilità che qualcosa accada, sulla base della velocità con cui si ricordano gli eventi stessi. Così alcuni fatti o problemi ci appaiono urgentemente importanti, mentre altri sono trascurati, almeno temporaneamente: i primi sono vividi nella nostra memoria per molte ragioni, e non sempre valide.

In sintesi, le persone tendono a considerare più frequenti quegli eventi che riescono a ricordare facilmente rispetto a quelli che faticano a ricordare.

Numerosi sono stati gli esperimenti effettuati da psicologi sociali e da ricercatori di altre discipline, che hanno messo alla prova questa scorciatoia di elaborazione del pensiero. In particolare, si è riscontrato (Tversky e Kahneman, 1974) che gli individui tendono a confondere la frequenza di rievocazione con la frequenza delle occorrenze di un evento. E questo fenomeno produce influenze importanti nell'ambito dei processi di valutazione e della formazione dei giudizi. Infatti, l'euristica delle disponibilità potrebbe essere una determinante almeno di un altro fenomeno cognitivo distorsivo, denominato "correlazione illusoria", che modifica le valutazioni riguardanti la frequenza con cui eventi diversi si verificano contemporaneamente.

Come l'euristica della rappresentatività, anche la scorciatoia cognitiva della disponibilità è molto diffusa e viene usata inconsapevolmente per generalizzare rapidamente da informazioni specifiche su eventi o persone. In questo caso, però, la probabilità o la frequenza di un evento vengono stimati in base a quanto è facile

ricordare esempi o associazioni rilevanti, considerando sia la frequenza che l'intensità cognitiva, emotiva e la familiarità dell'informazione.

Le distorsioni nel giudizio sociale provocate dall'euristica della disponibilità sono particolarmente osservabili nella formazione degli stereotipi sociali (Polmonari, Cavazza e Rubini, 2004) e sono quindi capaci di produrre, sia pur indirettamente, anche atteggiamenti socialmente riprovevoli.

Sempre nella sfera dell'euristica della disponibilità, interessanti sono anche le divergenze nelle interpretazioni causali tra attori e osservatori. Per l'attore sono i fattori ambientali (situazionali) a proporsi come disponibili, mentre per l'osservatore è l'attore (fattori disposizionali) a essere percettivamente saliente. Il punto di vista da cui si parte per dare un significato alla realtà determina lo scenario causale: le relazioni causa-effetto. La spiegazione di ciò dipende dalla facilità con cui si generano relazioni tra eventi: se è disponibile una concatenazione di eventi, allora il soggetto ritiene lo scenario plausibile e la conseguente spiegazione legittima. Infatti, con uno studio di Paul Slovic, Baruch Fischhoff e Sarah Lichtenstein (1976), si è osservato che le persone valutano fra le cause di morte più frequenti gli venti drammatici o accidentali, come gli omicidi o gli atti terroristici, rispetto alle malattie cardiocircolatorie che invece sono di gran lunga fattori di decesso più frequenti.

Allo stesso modo è stato accertato, in tempi a noi più vicini, (Thaler e Sunstein, 2008), che le persone tendono a credere che il numero dei morti per omicidio sia straordinariamente alto rispetto ai decessi avvenuti per suicidio, cosa peraltro del tutto erronea. Ciò avviene anche perché gli episodi meno facili da ricordare distorcono al ribasso la stima della probabilità della ripetizione di un evento⁵.

2.1.3 Euristica della simulazione

Secondo alcuni autori, (Polmonari, Cavazza e Rubini, 2004) l'euristica della simulazione rappresenta una variante dell'euristica della disponibilità e non una euristica a sé stante. È utilizzata per immaginare scenari ipotetici su come potrebbero evolversi o avrebbero potuto manifestarsi certi eventi.

Tuttavia, si riscontra una difficoltà intrinseca nell'integrare nuovi elementi nel processo di formazione del giudizio, mentre al contempo emerge una relativa facilità nell'escludere aspetti inattesi o non conformi dalla valutazione finale.

La simulazione mentale circa l'evoluzione degli eventi nel passato, o pensiero contro fattuale (se non fosse successo così... allora), ha importanti implicazioni per il giudizio sociale e per le reazioni emotive a eventi drammatici. Ciò si è stato formalizzato da uno studio curato da Kahneman, Slovic e Tversky (1982), dal quale emerge che le persone tendono ad avere reazioni emotive più intense di fronte a un accadimento negativo, quando possono immaginare scenari alternativi che avrebbero potuto evitarlo. Rispetto quindi a un episodio nefasto, tanto più è facile immaginare un corso alternativo degli eventi, tanto maggiori saranno gli stati d'animo di sofferenza. Al contrario, se si tratta di un evento positivo, la facilità con cui immaginiamo scenari alternativi accresce la nostra felicità.

⁵ Nel caso dei suicidi, peraltro, subentrano anche altri fattori (Della Sala, 2025), affinché le persone tendano ad abbassare la probabilità che questo evento si verifichi.

2.1.4 Euristica dell'ancoraggio e aggiustamento

Tra i tanti fenomeni in psicologia l'euristica dell'ancoraggio, eccezionalmente, è uno dei rari casi in cui è possibile effettuare una dimostrazione sperimentale di tipo quantitativo: ossia è possibile misurare l'indice di ancoraggio. Questa euristica, decisamente insidiosa per le conseguenze che produce se non conosciuta e presidiata, riguarda la presenza di un punto di riferimento. Questo cosiddetto punto di riferimento o ancoraggio, per quanto possa essere arbitrario, è in grado di influenzare in modo significativo le stime dei valori. Ciò avviene perché una volta che il soggetto ha compiuto un primo passo logico per la definizione e risoluzione di un problema, questo giudizio iniziale tende a resistere a successive informazioni, a ragionamenti alternativi, a contestazioni logiche o legate all'evidenza. La prima scelta indotta dall'euristica assume quindi un peso sproporzionato, e in questo caso il punto di ancoraggio limita o quantomeno condiziona ogni successivo aggiustamento.

In situazioni di incertezza per emettere un giudizio le persone tendono ad "ancorarsi" a una conoscenza nota e poi ad accomodarla sulla base di informazioni pertinenti, senza tuttavia che l'aggiustamento riesca a non tenere conto del punto di riferimento. Così che «la distorsione si verifica perché di solito gli aggiustamenti sono insufficienti» (Thaler e Sunstein, 2008).

I riferimenti al Sé, i propri tratti di personalità, le proprie credenze e i propri comportamenti rappresentano spesso punti di ancoraggio per il giudizio sociale. Quando le persone si trovano a dover emettere giudizi sulla base di informazioni incerte o ambigue, cercano dei punti di riferimento, e solitamente la fonte di ancoraggio per la formulazione di giudizi è quella che li riguarda da vicino (euristica delle disponibilità?).

I comportamenti sociali spesso sono di ambigua interpretazione, gli ancoraggi a variabili conosciute sono molto frequenti, specie quando il riferimento a oggetti ben noti è appropriato e informativo. Quando il riferimento a noi stessi non è informativo, per emettere giudizi utilizziamo il punto di vista degli altri o aspetti salienti della situazione di cui siamo partecipi (Polmonari, Cavazza e Rubini, 2004).

In altre circostanze le persone subiscono un ancoraggio più forte rispetto ai casi sopra espressi, così da avere un aggiustamento insufficiente. Ciò si verifica nel caso in cui le loro risorse fisiche e mentali sono limitate o temporaneamente impoverite (Epley e Gilovich, 2006).

L'euristica dell'ancoraggio viene introdotta numerosissime volte, consapevolmente o meno, ad esempio da coloro che vendono i loro prodotti declinando a gran voce o scrivendo a caratteri cubitali il prezzo originario di vendita della merce e, successivamente, informando del prezzo scontato per qualche sedicente straordinaria occasione. Il prezzo antecedente lo sconto influenza in modo significativo la nostra stima di valore del prodotto, in quanto il prezzo stesso, quale leva di marketing, posiziona in termini qualitativi la referenza sullo scaffale. Poco conta se il prezzo finale al quale compriamo il bene (prezzo scontato) è il prezzo effettivo della merce, magari perché vi era stato un opportuno rialzo appena qualche settimana o mese prima della scontistica, oppure (e più frequentemente) perché vi è un prezzo nominale che si discosta sistematicamente dallo *street price*. Così, anche nel caso di una compravendita o negoziazione per l'acquisto di un bene o di un servizio, il prezzo richiesto in partenza farà da ancoraggio nel corso della successiva trattativa.

È dimostrato, da casi esaminati, che persino per i giudici e per le giurie il verdetto viene condizionato, in taluni casi, da fattori sociali o comportamentali, oltre che dalle sentenze precedenti o da giudizi già espressi a livello mediatico. L'effetto ancoraggio può rappresentare così uno strumento prezioso e molto potente per chi lo maneggia e lo conosce in ambito negoziale, sfruttando, ad esempio, il vantaggio non banale della prima mossa che ancora le successive stime e valutazioni (Neri, 2000); in modo non del tutto dissimile con quanto avviene nel gioco degli scacchi.

Incidentalmente, nel caso soprattutto delle organizzazioni non profit, questo effetto può essere sfruttato entro certi limiti a proprio vantaggio. E di fatto lo è nel caso del versamento di quote per l'iscrizione, o rinnovo del tesseramento, alle associazioni che prevedono diverse tariffe. Ci sono quasi sempre possibilità di iscrizione come soci ordinari, soci onorari e sostenitori. Ogni modalità di iscrizione prevede un diverso impegno economico, con quote pari rispettivamente a 10, 20, 30 euro, per esempio. Ma se le quote saranno di 10, 30, 50 euro è probabile che ci siano iscritti disposti a versare somme maggiori, anche se non vi sono vantaggi concreti tra le varie tipologie di socio.

In pratica si tratta dello stesso meccanismo delle donazioni, che possono essere opportunamente influenzate a livello di precompilazione degli importi già trascritti sui bollettini postali o indicati nei siti Internet dei *fund raisers*.

2.2 Bias socio-cognitivi di giudizio: definizioni e modelli teorici

Funzionalmente allo scopo di questo breve studio, i bias oggetto di trattazione saranno quelli che tradizionalmente riguardano il contesto sociale, quelli di giudizio e decisionali; e fra questi solo quelli ritenuti più significativi e riconosciuti diffusamente come tali in letteratura, poiché il riferimento puntuale è alle organizzazioni con particolare attenzione a quelle senza finalità di lucro e su base volontaristica, nella misura meglio esplicitata nell'Introduzione del presente lavoro.

I bias cognitivi sono errori sistematici e inconsapevoli, dei "difetti" nei processi di ragionamento, in alcuni casi determinati o facilitati da processi euristici. E proprio la loro inconsapevolezza che rende queste fallacie nel ragionamento ripetibili al punto da assumere il carattere di sistematicità: non accorgendosi di sbagliare, l'errore si ripete.

Vi era un tempo in cui la rapidità operativa, garantita dall'assunzione di scorciatoie decisionali, aveva un valore determinante per la sopravvivenza, anche a costo di incorrere in errori cognitivi; oggi i bias possono produrre minore attenzione, valutazioni meno accurate e precise e, in ultima analisi, richiedere il loro presidio e ancor prima il loro riconoscimento.⁶

È stato osservato quindi che le persone hanno dei preconcetti ricorrenti in particolari circostanze secondo modalità prevedibili, e spesso compiono rilevanti errori di ragionamento a causa della tendenza alla conferma e dei bias di confronto. Ormai sono

⁶ Le motivazioni per cui i bias esistono e hanno avuto una ragion d'essere, favorendo in un passato lontano la sopravvivenza e lo sviluppo della nostra specie, sono approfondite in PAOLO LEGRENZI, *Quando Meno diventa più. La storia culturale e le buone pratiche della sottrazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2022, pp.179-187.

noti oltre cento bias cognitivo-comportamentali di vario tipo,⁷ oltre alle distorsioni nelle logiche di ragionamento dovute alla percezione non accurata da parte degli individui. Gran parte dei bias che si verificano sono imputabili a ragioni derivanti dalla modalità di elaborazione delle informazioni, ossia un'elaborazione pressoché automatica in cui il giudizio è condizionato dalle caratteristiche generali di quella categoria o schema (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo, 2003).

Alcuni ricercatori, e fra questi l'antropologo inglese James Frazer (1925), fin dai primi anni del Novecento hanno ipotizzato che alcuni bias dovrebbero essere considerati come il risultato di un processo primitivo chiamato "pensiero magico". Da qui una serie di studi proprio sul pensiero magico in quanto considerato un esempio della permanenza di aspetti infantili nel corso della vita adulta degli individui. Nonostante le ricerche di Frazer e parte del suo lavoro soffrano di una visione decisamente antiscientifica, confondendo cause con effetti, addirittura assumendo connotazioni soprannaturali legate al forte legame che lo univa con l'omeopatia – poco prima inventata di sana pianta dal tedesco Samuel Hahnemann – l'idea alla base che l'essere umano porti ancora con sé dagli albori della sua evoluzione residui di irrazionalità è confermata non solo nel caso degli errori cognitivi qui oggetto di approfondimento. Basti pensare che una banale coincidenza tra eventi può essere, ancora oggi, erroneamente interpretata come un rapporto di causa ed effetto tra gli eventi stessi. Cioè, quando due o più fatti sembrano essere tra loro correlati in molte circostanze il fenomeno è spiegabile semplicemente dal caso, perché la debole o assente significatività statistica è tale da ritenere plausibile come gli eventi in questione si siano verificati contemporaneamente o in sequenza in modo del tutto casuale. In molte di queste situazioni, gli individui – soprattutto quelli con competenze statistiche limitate o un senso critico poco sviluppato – tendono ad attribuire significati irrazionali a esperienze che, sebbene eccezionali, possono essere spiegate in maniera scientifica.

2.2.1 Correlazioni illusorie

Riprendendo quanto più sopra accennato, talvolta le persone considerano che eventi diversi tra loro accadono in concomitanza gli uni con gli altri, anche se in realtà ciò non avviene; da qui il nome di correlazioni illusorie (Chapman e Chapman, 1969). Bias questo che potrebbe avere come antecedente logico l'euristica della disponibilità, perché la concomitanza di due eventi è giudicata in termini di frequenza basandosi sulla forza del legame associativo tra di essi. Quindi, il ragionamento non corretto è determinato dalla mancata intuizione di un concetto statistico: la correlazione fra eventi.

L'uso figurato del termine "correlazione" e il suo significato semantico sono ben noti a persone istruite, diversamente però dalla comprensione del concetto di correlazione dal punto di vista statistico, che invece richiede un'educazione formale per essere acquisita, proprio perché, come sostiene Richard Shweder (1977), la correlazione (statistica) non è un concetto intuitivo. Inoltre, la mente umana è incline verso spiegazioni causali ma, se non adeguatamente preparata, difficilmente gestisce efficacemente i dati grezzi dal

⁷ Il numero esatto varia in funzione della fonte e in relazione a ciò che esattamente diversi accademici ritengono siano da considerarsi propriamente dei bias, piuttosto che altri meccanismi cognitivi non distorsivi o tendenze comportamentali. Fin dal 1982 Tversky e Kahneman, nel loro paradigmatico studio intitolato *Judgment Under Uncertainty: Heuristic and Biases* (cfr. in bibliografia), oltre a descrivere le euristiche del giudizio, già spiegarono una ventina di bias.

punto di vista statistico e il ragionamento controintuitivo.⁸ Vi però anche chi ritiene (Bessis, 2022) che niente sia controintuitivo per natura, ma ciò che è controintuitivo lo è solo transitoriamente, finché non si trovi un modo per renderlo intuitivo.

2.2.2 Bias egocentrico o delle coincidenze significative

Non lontano concettualmente dal bias noto con il nome di correlazioni illusorie si incontra il bias egocentrico, altresì denominato bias delle coincidenze significative. Come è stato dimostrato, gli individui giudicano le coincidenze che li riguardano diversamente dal modo in cui giudicano quelle che afferiscono gli altri, così che la coincidenza diventa sorprendente quando riguarda noi stessi e meno rilevante, a causa probabilmente della ridotta vividezza in termini di ricordo, se pertiene a soggetti terzi. Proprio perché le persone tendono a considerare le coincidenze accadute nel loro passato come fatti importanti e degni di essere ricordati, taluni⁹ preferiscono decisamente attribuire a questo pattern sistematico di deviazione dei processi cognitivi per il giudizio il nome emblematico di “bias egocentrico”.

Uno dei problemi più rilevanti di questo bias è che se entrambe le parti ne sono afflitte nel corso di una negoziazione o di una controversia, queste difficilmente riusciranno a venirne a capo senza l'aiuto di un mediatore che faciliti la risoluzione del conflitto emergente. Entrambe le parti sono infatti soggette a una distorsione probabilistica circa l'esito del contendere, basandosi anche su aspetti di equità che in alcune circostanze poco hanno a che vedere con la controversia. La consapevolezza di tale bias, soprattutto tra i professionisti del settore giuridico, può rappresentare uno strumento efficace per contenere e gestire gli effetti più negativi che ne derivano. Questa conoscenza dovrebbe però appartenere anche ai dirigenti apicali delle aziende e persino a coloro fanno parte dell'organo esecutivo nelle organizzazioni senza scopo di lucro.

2.2.3 Effetto eccesso di sicurezza

Al bias egocentrico si può ricondurre un atro effetto che spesso è categorizzato separatamente e noto con il nome di “*overconfidence* bias”. Può essere sinteticamente descritto come l'incapacità di mettere in discussione le personali capacità di giudizio fino a condurre a semplificazioni e a errori nell'assunzione di decisioni, soprattutto in ambito negoziale. L'eccesso di fiducia nelle proprie conoscenze non sembra riguardare solo fatti che crediamo di ben conoscere in quanto già trascorsi, ma determina una sottovalutazione della nostra ignoranza anche per eventi futuri (Legrenzi e Massarenti, 2016). La causa, ancora una volta imputabile a fenomeni distorsivi di ragionamento, è dovuta nello specifico anche a un eccessivo uso inconsapevole dell'euristica della rappresentatività. Chi coltiva il dubbio in modo sistematico, a parità di competenze specifiche, effettuerà previsioni più caute e spesso migliori, in quanto tenderà prendere

⁸ Ad esempio, il concetto di “regressione verso la media”, è talmente ostile alla comprensione umana che fu addirittura scoperto nel 1886 dal britannico Francis Galton (1822-1911), esattamente duecento anni dopo la pubblicazione della legge di gravitazione universale di Newton. E benché non si tratti di qualcosa di particolarmente complesso, è un fenomeno che sfugge ancora abbastanza frequentemente anche ai ricercatori, sociali e non solo, al punto da inficiare molti dei loro lavori sul piano strettamente statistico.

⁹ Uno su tutti lo psicologo sociale Anthony Galt Greenwald che pare fu il primo, nel 1980, a coniare questo termine.

in considerazioni un maggior numero di scenari rispetto a coloro che soffrono di un eccesso di sicurezza (Legrenzi e Massarenti, 2016).

2.2.4 Errore fondamentale di attribuzione o di corrispondenza e bias di polarizzazione attore-osservatore

Rimanendo nei pressi del bias egocentrico, dell'euristica della disponibilità e dell'euristica della rappresentatività si incontra un altro processo mentale che produce ragionamenti fallaci o potenzialmente tali. Ben noto alla psicologia sociale, dopo l'esperimento di Jones e Harris (1967), ma già precedentemente intuito da Heider (1958), è con il fenomeno chiamato "errore fondamentale di attribuzione" (o "errore di corrispondenza") che si osserva come esista la tendenza sistematica ad attribuire la causa di un comportamento esclusivamente, o in modo preminente, alla persona che lo mette in atto (attribuzione disposizionale), sottostimando l'influenza che l'ambiente o il contesto può avere nel determinare tale comportamento (attribuzione situazionale). In sostanza, vi è una tendenza a sopravvalutare la disposizione mentale dell'individuo agente e contemporaneamente a sottovalutare i fattori situazionali.

L'errore fondamentale di attribuzione è tipicamente evidente quando qualcuno esamina e interpreta il comportamento altrui. Quando invece si tratta di valutare il nostro comportamento accade esattamente l'opposto: sono i fattori esterni che vengono accuratamente analizzati e individuati come responsabili delle nostre azioni, sottovalutando le caratteristiche disposizionali, ricadendo segnatamente nel "bias di polarizzazione attore-osservatore". L'effetto o "bias di polarizzazione attore-osservatore" è quindi complementare o assimilabile all'errore fondamentale di attribuzione. (Polmonari, Cavazza e Rubini, 2004). Rilevato per la prima volta da Jones e Nisbett (1972), negli anni Settanta del secolo scorso, si caratterizza per il fatto che le persone tendono ad attribuire le cause del proprio comportamento a fattori situazionali e le cause del comportamento altrui a fattori disposizionali. Coloro che osservano, infatti, non dispongono di informazioni precise su come le persone (attori) si comportano, ed è così più semplice attribuire loro cause disposizionali.

In sintesi, questi processi mentali imperfetti riguardano la tendenza a spiegare i comportamenti di altri individui sopravvalutando l'influenza della loro personalità e a sottovalutare l'influenza della loro situazione.

Un esempio significativo riguarda la percezione dei conduttori di quiz televisivi come persone particolarmente colte: spesso viene loro attribuito uno *status* elevato semplicemente perché conoscono tutte le domande e spiegano le risposte in modo didattico, pur leggendole dal monitor di servizio. Questo porta gli spettatori a una distorsione cognitiva, spingendoli ad attribuire erroneamente questa conoscenza a doti personali, senza considerare adeguatamente il contesto specifico in cui si trovano i conduttori.

Secondo alcuni psicologi sociali (Gawronski, 2004) l'"errore di corrispondenza" non sarebbe propriamente sinonimo dell'errore fondamentale di attribuzione, ma si tratterebbe di un bias a esso correlato in maniera indipendente. Così ridefinito l'errore di corrispondenza si manifesta nella tendenza a formulare inferenze sulle caratteristiche disposizionali degli individui basate sui loro comportamenti, che potrebbero invece essere adeguatamente spiegati dalle situazioni o dai contesti in cui tali comportamenti avvengono.

2.2.5 Self-serving bias

L'effetto noto con il nome di “*self-serving bias*”, molto diffuso e difficilmente controllabile ed eliminabile, riguarda il fatto che ciascun individuo tende ad attribuirsi il merito per i propri successi, e ad attribuire a fattori situazionali le colpe per eventuali fallimenti. È una sorta di pregiudizio egocentrico, al punto che alcuni (Thaler e Sunstein, 2008) assimilano questo effetto al bias egocentrico medesimo.

Siamo quindi più disponibili ai complimenti che alle critiche e siamo propensi a sopravvalutarci in quanto a intelligenza, salute, speranza di vita (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo, 2003).

Il diverso livello di *locus of control* e il diverso grado di autostima sono variabili intervenienti, capaci di modificare l'effetto da *self-serving* in modo diverso in ragione della loro direzione e intensità.

2.2.6 Bias dell'ottimismo o tendenza alla positività

Le reazioni positive o negative rappresentano un aspetto centrale della nostra vita e in particolare gli aggettivi positivi possiedono spesso sia un senso *nominale*, sia un senso *contrastivo* – cioè è loro associato anche un altro aggettivo di senso opposto. Diverso invece con quanto avviene per gli aggettivi negativi che possiedono solo un senso *contrastivo*. A seconda della reazione soggettiva che provocano negli individui, i vari eventi vengono giudicati in modo positivo e in modo negativo, e sono proprio con gli aggettivi che si esprimono i giudizi e i concetti intorno agli eventi stessi.

Questo bias, che determina la tendenza alla positività, ma porta verso la fallacia della pianificazione, si manifesta in modo talmente diffuso che Kahneman (2011) lo ritiene il più importante dei bias cognitivi. È esperienza di molti osservare l'elevata frequenza con cui vengono disattesi al rialzo preventivi e budget di organizzazioni e non solo.

Questo fenomeno è noto come “principio di Pollyanna” e si riferisce alla tendenza degli individui a ricordare con maggiore accuratezza eventi o oggetti piacevoli rispetto a quelli spiacevoli (Matlin e Stang, 1978). La letteratura scientifica (Boucher e Osgood, 1969) evidenzia che, a livello subconscio, la mente umana tende ad orientarsi in modo ottimistico, mentre a livello conscio mostra una propensione verso aspetti negativi. Tale inclinazione positiva inconscia viene comunemente identificata proprio come principio di Pollyanna o tendenza alla positività.

Alcuni (Thaler e Sunstein, 2008) lo indicano come un bias che può essere descritto come “ottimismo irragionevole”, altri addirittura come “ottimismo deliberante” (Kahneman, 2011), e la sua ampia diffusione è provata dal successo delle varie lotterie, nonché dal continuo tendere a stipulare contratti di matrimonio benché circa la metà di questi, negli Stati Uniti d'America, finiscano con un divorzio. In ambito economico, questo bias, è capace di spingere verso obiettivi eccessivamente rischiosi, proponendo una visione distorta e irrealistica proprio a causa di un eccessivo ottimismo.

L'imputata principale del bias dell'ottimismo è l'euristica dell'ancoraggio, che porta a sovrastimare la probabilità di eventi congiuntivi e, per contro, a sottostimare il verificarsi di eventi disgiuntivi (Kahneman, 2011).

2.2.7 Sezione aurea

Questo bias, come suggerito da John Bejafield e Jack Adams-Webber (1976) si riferisce alla tendenza irrazionale a dividere un elemento (o un insieme di elementi) in due parti disuguali nei termini prescritti della sezione aurea. Dove per sezione aurea si definisce il rapporto matematico tra due quantità a e b tale per cui $a / b = b / (a + b)$; e in termini qualitativi definisce quella proporzione tra due quantità dove il rapporto tra la quantità minore e la quantità maggiore è uguale al rapporto tra la quantità maggiore e la somma delle due.

È un bias che ha connotazioni di natura estetica, ed è presente nelle opere d'arte: dalla pittura alla letteratura, ma anche nella musica. Costituisce inoltre un paradigma fondamentale della fotografia e quindi, più in generale, della visione del mondo. Pare quindi ovvio che questa visione delle cose possa produrre effetti distorsivi nei meccanismi di valutazione da parte di chi è preposto ad assumere decisioni connesse con la divisione di parti disuguali, proprio perché questa particolare proporzione sembra essere “naturalmente” preferita ad altre, non solo dagli artisti che l'apprezzano per la sua armonia, ma anche dalle persone comuni.

2.2.8 Bias di disattenzione del denominatore

Non è infrequente ascoltare taluni che affermano di aver avuto dei segni o dei sogni premonitori perché uno di questi, in qualche misura, ha trovato una sorta di riscontro a distanza di tempo. Le stesse persone però dimenticano, perché meno vividi, tutti gli altri sogni o segni che poi non hanno trovato alcuna rilevanza né riscontri effettivi. E questi ultimi sono la gran parte: il cosiddetto denominatore di un insieme di eventi che solo una piccolissima parte ha trovato una casuale, e spesso molto vaga, rispondenza.

Allontanandoci dal paranormale, che di scientifico non ha nulla, e riposizionandoci sulle scelte e sui giudizi, che è ciò che pertiene questo articolo, si afferma (Kahneman, 2011) che spesso vengono prese decisioni errate o addirittura stupide per effetto dell'attrazione, ad esempio, per i biglietti (potenzialmente vincenti) di una lotteria, senza badare alla quantità complessiva dei biglietti emessi. Questo accade perché le immagini vivide determinano la disattenzione verso il denominatore e, conseguentemente, conducono alla disattenzione sulle effettive probabilità di vincita.

Il concetto di “disattenzione per il denominatore” è ben noto tra i decisori politici e gli specialisti della comunicazione: la percezione degli eventi a bassa o alta probabilità può variare sensibilmente in funzione dell'evidenza attribuita al denominatore nella presentazione del fenomeno, influenzando così il modo in cui destinatari del messaggio o dell'informazione interpretano tali eventi.

2.2.9 Effetto *framing* o effetto cornice

Anche se si è in grado di ragionare con efficacia e facendo uso di regole di inferenza, spesso le scelte si basano sul modo in cui si interpretano le situazioni, e la cornice del problema può influenzare il modo in cui si focalizzano i diversi aspetti con conseguenze sulla decisione finale. “La dipendenza delle preferenze dalla formulazione dei problemi decisionali è un aspetto significativo per la teoria della scelta razionale” (Tversky e Kahneman, 1981)¹⁰.

¹⁰ Trad. dell'Autore.

La cornice del problema (*frame*), positiva o negativa, può quindi condizionare il punto di vista con cui si ragiona intorno al problema, portando alla focalizzazione fattori differenti (Anolli e Legrenzi, 2003).

Tendenzialmente il punto di riferimento più frequente e immediato – riferendosi al *framing* naturale – è la percezione del nostro *status quo* (Neri, 2000).

2.2.10 Effetto ambiguità

Quando si è chiamati a scegliere tra due alternative altrimenti equivalenti, una delle quali contiene informazioni di natura probabilistica mentre l'altra ne è priva, la maggior parte degli individui tende a evitare l'opzione priva delle informazioni probabilistiche (Camerer e Weber, 1992). Questo netto orientamento è noto come effetto ambiguità, benché non sia del tutto chiaro perché si verifichi tale fenomeno. Una possibile spiegazione è che l'alternativa probabilistica sia considerata migliore proprio per l'impegno che comporta o ha comportato nel fare quella scelta.

In altri termini, l'assenza apparente o meno di informazioni probabilistiche riguardo a un tema specifico, conduce le persone a preferire un'opzione differente ancorché conduca allo stesso risultato. Siamo quindi poco inclini ad affrontare l'ignoto se possiamo farne a meno, preferendo adottare una scelta che prevede delle informazioni di tipo probabilistico chiaramente evidenti, anche se ciò richiede uno sforzo cognitivo maggiore.

Gli esperimenti condotti da Rode, Cosmides, Hell e Tooby (1999) concludono che gli individui, in linea di massima, non evitano le opzioni ambigue, ma tengono conto dei risultati attesi, della variabilità degli stessi e dei loro bisogni in funzione di una decisione più probabile per il soddisfacimento dei bisogni stessi.

2.2.11 Effetto alone

È un effetto che si verifica quando il decisore considera uno solo o pochi fattori importanti, e si lascia influenzare da questi anche per la valutazione di altri aspetti non affini o pertinenti a quelli presi in esame.

Frequentemente l'effetto alone è collegato anche con l'immagine che le persone hanno di loro stesse, poiché spesso si tende a dare valutazioni più positive a individui che hanno caratteristiche simili a quelle che noi abbiamo o pensiamo di possedere (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo, 2003).

2.2.12 Effetto rispecchiamento o proiezione

Per certi versi si tratta di un bias connesso, o è un antecedente, all'effetto alone in quanto «[...] meccanismo psicologico attraverso il quale le persone attribuiscono i propri tratti di personalità ad altri e spesso il tratto proiettato è quello che maggiormente apprezziamo di noi stessi» (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo, 2003).

2.2.13 Effetto prima impressione o effetto *primacy*

«Non avrai una seconda occasione per fare una prima buona impressione» (Oscar Wilde). Senza scomodare lo scrittore e drammaturgo irlandese è pacifico che le informazioni acquisite su una persona, ad esempio nel corso di un primo incontro, sono generalmente poche e quindi determinano impressioni più forti e durevoli. Ciò accade

per l'effetto combinato dei principi di coerenza e di completamento, ma anche per l'effetto *primacy* che rende maggiormente salienti le informazioni note all'inizio. Come tutti i bias, se non accuratamente presidiato, potrebbe condurre a conclusioni affrettate ed erronee, proprio perché assunte in assenza di dati adeguati e sufficienti allo scopo.

2.2.14 Effetto commitment

Questo particolare effetto riguarda l'irrazionale escalation nel coinvolgimento di un individuo, o di un gruppo, che ostinatamente perpetra nel seguire una determinata linea di azione anche quando questa è oggettivamente non più ragionevole o vantaggiosa, o addirittura sbagliata. L'investimento di risorse economiche personali, così come il coinvolgimento della propria reputazione in un progetto specifico, rappresenta un potenziale fattore che può indurre a sostenere e difendere posizioni anche manifestamente errate. È questo un bias che in ambito medico, forse più che altrove, dovrebbe essere attentamente controllato per evitare situazioni che potrebbero compromettere la guarigione dei malati, quando addirittura la loro sopravvivenza.

Tale effetto, strettamente imparentato con la necessità di adozione di comportamenti coerenti e al bias di conservatorismo, è anche legato alle caratteristiche disposizionali dell'individuo. Inoltre, secondo alcuni autori (Neri, 2000) è collegato all'effetto *framing*.

2.2.15 Effetto stereotipo

Effetto ben noto, in quanto particolarmente diffuso con risvolti anche molto sgradevoli in termini sociali, riguarda anch'esso l'associazione di una o più caratteristiche di una persona a quelle specifiche di un particolare gruppo di riferimento, anche quando non tutti i membri di un certo gruppo possiedono tali caratteristiche (Rothbart et al., 1978).

Ovviamente questa distorsione cognitiva opera sia in senso negativo che positivo, anche se è più frequente o maggiormente veicolato il meccanismo caratterizzato dall'associazione di aspetti, reali o presunti degli individui, verso quelle di gruppi di persone che possiedono caratteristiche con connotazioni negative o socialmente devianti.

Alla base dello stereotipo vi è il pregiudizio che, benché non sia privo di risvolti negativi, è tuttavia un bias funzionale ad alleggerire il carico cognitivo e incasellare le informazioni all'interno di griglie ideali già predisposte e spesso condivise. Purtroppo, gli stereotipi negativi o cattivi si formano più rapidamente di quelli positivi o buoni e, soprattutto, resistono molto di più alle smentite (Baumeister, 1992).

2.2.16 Effetto della teoria della personalità implicita

Questo effetto distorsivo si crea per la "comodità" degli individui nell'associare arbitrariamente, e quindi a generalizzare, coppie di caratteristiche alle stesse persone.

Ad esempio, se una persona arriva in ritardo a un colloquio possiamo pensare che sia poco affidabile e disorganizzata, generalizzando da un singolo comportamento senza conoscere le ragioni reali.

L'associazione corretta di caratteristiche al medesimo individuo non dovrebbe fare ricorso all'adozione di luoghi comuni o, ancor peggio, richiamandosi a locuzioni o

proverbi, ma attraverso verifiche frequenti e attendibili prima di effettuare valutazioni definitive.

2.3 Analisi, cenni teorici e breve discussione sulle principali teorie della decisione

Partendo dall'affermazione di Herbert A. Simon (1955) in cui «la decisione è l'oggetto fondamentale della conoscenza organizzativa»,¹¹ fare una scelta comporta la necessità di elaborare informazioni e svolgere operazioni cognitive anche molto complesse, spesso in tempi rapidi. Se si prescinde dalle implicazioni e dai livelli di memoria che si attivano per i processi mentali volti alla strutturazione di un'informazione, la decisione dipende sia dal valore che i soggetti attribuiscono ai risultati delle loro azioni, sia dalle convinzioni individuali, a loro volta determinate dalle alternative note e dalle caratteristiche dell'ambiente. Le decisioni, quindi, dovrebbero essere assunte in un'ottica di massimizzazione dell'utilità come regola unica in grado di assicurare una scelta corretta. Dunque, come sopra descritto, possono essere ristrette a due le variabili rilevanti nelle decisioni:

- l'utilità/desiderabilità di un evento;
- le convinzioni del decisore (probabilità soggettiva).

Tuttavia, la maggior parte delle persone tende a ricercare e ottenere informazioni esclusivamente relative all'azione menzionata, trascurando l'analisi delle alternative. Questa prassi comporta l'emergere di alcuni fenomeni (altri due bias) evidenti nell'assunzione di decisioni:

- la “pseudodiagnosticità”, che consiste nella tendenza a ignorare dati rilevanti necessari per un'adeguata diagnosi;
- la “focalizzazione”, ovvero la propensione a non considerare ulteriori possibilità d'azione e a soffermarsi su una componente limitata del problema.

Per le finalità di questo lavoro considero inopportuno addentrarmi nelle teorie delle decisioni, fatto salvo puntualizzare brevemente alcune di esse per le successive considerazioni e per le implicazioni che ne derivano a livello manageriale.

La Teoria dell'Utilità Multiattribuita delle decisioni, formalizzata da Keeney e Raiffa (1976), si caratterizza da un approccio squisitamente quantitativo, che trova le sue radici nel modello “dell'utilità attesa” di Von Neumann e Morgenstern (1947), dove a tutti gli attributi si assegnano dei pesi fino ad arrivare, per ogni possibile scelta, a un valore numerico che rappresenta la somma algebrica dei singoli attributi ponderati. La decisione finale alla quale si perviene, in linea di principio, è ottimale se non fosse per:

- a) la soggettività della funzione di utilità espressa per ogni singolo peso assegnato a ogni attributo;
- b) la difficoltà di includere tutte le variabili necessarie per una scelta effettivamente ottimale;
- c) incompetenza e fallacia nell'interpretazione statistica, che potrebbero condurre a decisioni non effettivamente desiderate in relazione alla valenza attribuita ai singoli output restituiti dal dataset.

¹¹ Trad. dell'Autore.

La Teoria dell'Utilità Multiattribuita è un modello che fa proprio quello razionale-normativo, caratterizzato dall'idea della razionalità assoluta. Ovviamente è un sistema decisionale che può essere praticato in rare e particolari condizioni: quando il problema è almeno definito con chiarezza, le informazioni sono poco costose e le alternative sono note al pari delle preferenze. Tuttavia, attingendo ampiamente dal modello del comportamento razionale, la Teoria dell'Utilità Multiattribuita presenta limiti significativi, in quanto numerosi studi di psicologia sociale e analisi del comportamento dei consumatori evidenziano come le scelte delle persone si discostino spesso in modo sostanziale da tale paradigma teorico.

La Teoria Comportamentistica della decisione, che non è lontana dalla visione comportamentale di H.A. Simon adottando ancora un approccio normativo, si focalizza sul carattere soggettivo del decisore e sugli aspetti psicologici che lo portano all'adozione di comportamenti sub ottimali. Non è un caso se colui che è considerato il fondatore di questa teoria sia Ward Edwards (1954), uno psicologo cognitivo sociale.

La Teoria dell'Utilità Attesa Soggettiva è un modello teorico della decisione che parte, e amplia, la teoria di Von Neumann e Morgenstern (1947), i cui aspetti cardine sono i seguenti: le probabilità sono soggettive e non oggettive o note; le preferenze razionali devono soddisfare assiomi di coerenza; ogni decisione razionale massimizza l'utilità attesa soggettiva (Savage, 1954).

Benché sia la teoria normativa più rigorosa della scelta sotto incertezza, fallisce dal punto di vista pratico perché non descrive il comportamento reale delle persone e delle organizzazioni: la SEU (Subjective Expected Utility) richiede infatti calcoli complessi e piena coerenza probabilistica. Ma gli individui usano euristiche più di quanto sia prevedibile e più di quanto vorrebbe questo approccio normativo, ma non descrittivo, di dichiarato impianto statistico-matematico.

La Teoria Psicologica delle decisioni, invece, si focalizza soprattutto sul processo di analisi dell'individuo e sulla natura cognitiva delle operazioni mentali, con il presupposto che il sistema di elaborazione del ragionamento umano è fallace. Atkinson (1957) fonda questo modello teorico sulle motivazioni come la propensione verso il successo, all'evitamento delle situazioni di insuccesso, alla valutazione del rischio e al valore soggettivo attribuito agli obiettivi.

La Teoria dell'Integrazione Informativa (Anderson, 1962) spiega come le persone integrano molteplici informazioni per formare le proprie decisioni, valutazioni, giudizi e impressioni. Oltre a costituire uno dei primi tentativi di formulazione di una teoria matematica generale del giudizio umano, afferma come sia frequente procedere con un processo di semplificazione del problema o alla vera e propria eliminazione di informazioni: la presenza, infatti, di dati che esorbitano la capacità di analisi può essere fonte di decisioni errate o sub ottimali, derivanti dalla difficoltà del decisore di focalizzarsi sugli aspetti salienti del problema (Tedeschi, 2001). L'individuo è, in questo modo, considerato capace di elaborare sistematicamente informazioni in quantità limitata, e per esprimere un giudizio deve attivare specifici processi mentali.

Il sistema cognitivo elabora le informazioni analizzandole e manipolandole tramite diversi operatori, che permettono di arrivare a conclusioni utilizzate poi nei giudizi. Questi operatori producono una serie di valutazioni in successione, svolgendo un'attività inferenziale: combinano in modo ponderato le opinioni già formulate con nuovi dati rilevanti per ottenere il risultato finale.

La Prospect Theory, elaborata da Daniel Kahneman e Amos Tversky nel 1979, si caratterizza per essere un approccio descrittivo per lo studio delle decisioni individuali, modellata prendendo come riferimento la teoria dell'utilità attesa.

L'obiettivo degli estensori era inizialmente quello di delineare il ruolo della percezione soggettiva nella valutazione delle probabilità e degli esiti decisionali, nonché fornire spiegazioni sulle violazioni dei paradigmi della razionalità nella scelta tra opzioni di rischio e per le decisioni prese dagli individui, in particolare nel contesto economico (Kahneman, 2011).

È di particolare interesse questa formalizzazione poiché i pesi che vengono attribuiti alle probabilità degli eventi non rispecchiano una funzione lineare, ma si hanno delle distorsioni nei confronti del rischio, con una costante sopravvalutazione delle probabilità. Questo fenomeno, che può considerarsi un vero e proprio bias, porta, per esempio, ad assicurarsi per rischi fortemente improbabili e, allo stesso tempo, può spingere a sperperare denaro alla ricerca di un successo per imprese o vincite quasi irrealizzabili dal punto di vista oggettivo o statistico.

Ciò è spiegato da uno degli elementi centrali della Prospect Theory: la funzione di valore soggettivo. Cioè l'avversione per le perdite è determinata dal fatto che una sconfitta/perdita ha un impatto maggiore di una vincita/guadagno di pari entità. Si osserva che la perdita di qualcosa provoca un grado di infelicità doppio rispetto alla felicità generata dal guadagno o ritrovamento dello stesso oggetto (Thaler e Sunstein, 2008). E ancora, un aumento di prezzo produce un disagio di intensità maggiore del piacere provato nel ricevere uno sconto di pari entità.

Questa forma di avversione alle perdite innesca fenomeni a catena: produce inerzia e spinge verso quello che è stato definito (Samuelson e Zeckhauser, 1988) lo "*status quo bias*", anche nel caso in cui i cambiamenti sono evidentemente a nostro favore. Quest'ultima distorsione, frequentissima in molti contesti che non determinano sostanzialmente alcuna conseguenza¹², in altri casi potrebbe produrre delle perdite economiche o la possibilità di crescita e sviluppo: aspetti che sia le organizzazioni lucrative che quelle non profit sono soggette in via potenziale a causa di una sorta di mancanza d'attenzione. È quindi un processo euristico che è stato anche definito (Thaler e Sunstein, 2008) del «ma sì, è uguale».

Oltre allo *status quo bias*, l'avversione alle perdite determina l'"effetto dotazione", che è descritto come la difficoltà da parte degli individui di separarsi da ciò che possiedono. In altri termini, rinunciare a un proprio bene fa maggiormente soffrire le persone di quanto non dia loro gioia acquisirlo (Thaler, 1980).

¹² A tutti sarà capitato di osservare che anche quando non vi sia alcun obbligo, o formale collocazione predefinita, le persone tendono sempre a occupare sempre la stessa sedia o spazio fisico durante un ciclo di conferenze, a teatro o al cinema (nel corso di un cineforum), in aula (nel caso di docenti e discenti) ecc. Ciò avviene anche quando gli altri posti disponibili sono liberi e sono oggettivamente o potenzialmente preferibili per diverse ragioni.

Chi si occupa professionalmente di mediazioni sa bene che quando i negoziati avvengono con a disposizione solo una “torta” di piccola dimensione e che per giunta non si riesce a far crescere con nuovi “ingredienti”, sono in *ab origine* procedimenti difficili, al punto da richiedere molto impegno e tempo per garantire un accordo tra le parti in lite. Ciò è dovuto proprio all’assenza di “fette di torta” grandi (da dividere ulteriormente) o numerose, e alla contestuale unica possibilità di suggerire o imporre l’allocazione di perdite: l’avversione a queste ultime per lo *status quo bias* e l’effetto dotazione giocano contro il lavoro dei mediatori.

La Prospect Theory porta con sé, per effetto del bias confermativo della memoria, anche la probabilità della sovrastima di eventi rari o improbabili. Spesso infatti un evento infrequente, se attira la nostra attenzione grazie alla sua immagine vivida, sarà sovra ponderato (Kahneman, 2011).

Poiché è di fatto possibile migliorare il processo di scelta attraverso una più accurata strutturazione del problema, soprattutto se la posta in gioco è alta, entrano in gioco (o dovrebbero farlo) le strategie da adottare a cura dei decisori.

La Prospect Theory si basa sostanzialmente sul fatto che ognuno utilizza calcoli di utilità soggettiva (basata su valutazioni individuali più che su criteri obiettivi) e di probabilità soggettiva (cioè su stime individuali di probabilità, piuttosto che su calcoli statistici oggettivi). Inoltre, parte dall’assunto che gli individui, nel processo decisionale, prendano in esame tutte le possibili alternative in modo isolato dal punto di vista probabilistico, utilizzino tutte le informazioni disponibili, effettuino un’attenta valutazione soggettiva dei costi e dei benefici associati a ciascuna alternativa e attribuiscono personalmente la probabilità dei diversi esiti, pur considerando le probabilità consecutive come indipendenti anziché analizzarle congiuntamente.

La grande influenza che ha avuto, e tutt’ora conserva, la Prospect Theory è dovuta alla sua semplicità intrinseca, superiore ai modelli di processo decisionale basati sulle emozioni come il rammarico e la delusione, che altri scienziati in ambito psicologico ed economico hanno nel tempo proposto (Loomes e Sugden, 1982).

Quindi, coloro che hanno elaborato la Prospect Theory sostengono (Kahneman, 2011) che è stata largamente accettata perché ha saputo predire comportamenti reali, aggiungendo concetti come l’avversione alle perdite e il punto di riferimento (cioè lo stato della ricchezza) alla teoria dell’utilità. Così emerge chiaramente il concetto secondo cui solo quei risultati che sono migliori dei punti di riferimento saranno interpretati come guadagni, gli altri come delle perdite. Per le imprese e la loro ricchezza, indipendentemente dalla variazione di quest’ultima caratteristica economica, tanto più si partirà da un valore elevato e tanto meno sarà la sensibilità e quindi l’obiettivo valutazione positiva del guadagno ottenuto. È esattamente la stessa sorta di desensibilizzazione di cui soffrono gli individui nell’ambito delle variazioni sensoriali¹³: ad esempio, variare l’illuminazione pubblica stradale in una zona poco illuminata incrementando il flusso luminoso di un determinato valore percentuale, sortisce un effetto decisamente più apprezzato rispetto a ciò che accade in un viale già illuminato correttamente; qui la sovra illuminazione non viene nemmeno percepita o se lo è

¹³ Sul rapporto tra intensità psicologica o percepita con la grandezza fisica dello stimolo fisico si vedano gli studi dello psicologo e statistico tedesco Gustav Theodor Fechner (1801-1887) e, per certi aspetti, prima di lui quelli dello scienziato svizzero Daniel Bernoulli (1700-1782).

avviene in modo meno che proporzionale alla quantità di luce presente in partenza¹⁴. Ciò si manifesta perché molte sensazioni come quelle prodotte dalla luce, dal suono o da altre quantità fisiche come una somma di denaro, crescono con il logaritmo dell'intensità dello stimolo.

La Teoria dei Modelli Mentali (Johnson-Laird, 1983) sostiene che costruiamo rappresentazioni semplificate della realtà, chiamate modelli mentali, che ci aiutano a pensare e agire. Di solito creiamo modelli di ciò che riteniamo vero, piuttosto che di ciò che è falso; tendiamo anche a ragionare più facilmente considerando un solo modello alla volta, specialmente quando ci troviamo di fronte a problemi complessi che potrebbero richiedere più prospettive.

Le rappresentazioni mentali sono condizionate dalla limitata capacità della memoria di lavoro, la quale cerca di ottimizzare le risorse disponibili. Quando le persone creano modelli mentali di un problema, tendono a includere solo le informazioni esplicite, trascurando quelle implicite: questa tendenza dà origine al principio della cosiddetta probabilità ingenua, che può impedire di prendere decisioni quanto più corrette possibile.

La teoria dei modelli mentali spiega come le persone ragionano e perché commettono errori sistematici in certi tipi di inferenze e bias cognitivi. Non la si applica solo al ragionamento e ai processi decisionali ma è considerata una teoria generale del pensiero.

Con la Teoria del Riconoscimento Euristico (Goldstein e Gigerenzer, 1999)¹⁵ si valutano le euristiche come metodi veloci e frugali, attraverso i quali gli esseri umani sono in grado di prendere decisioni adattative in base ai loro ambienti utilizzando risorse cognitive in modo efficiente come la conoscenza, il tempo e il calcolo. Questa teoria si erge in parte contro l'impianto per molti versi consolidato, riguardanti le euristiche e i bias suggerito da Tversky e Kahneman (1974) con lo scopo espresso di comprendere le scorciatoie mentali.

La teoria del riconoscimento euristico, a stretto rigore accademico, sostanzialmente si inserisce all'interno di una classe di modelli cognitivi denominato "euristiche veloci e frugali", che si pone fra gli obiettivi anche quello di mostrare come regole semplici possano essere più accurate di modelli complessi. La *Recognition Heuristic*, quindi, non è altro che il caso paradigmatico di una delle euristiche veloci e frugali, fondandosi sul principio della razionalità ecologica.

Per molti aspetti della ricerca, la sfida principale per il programma sviluppato successivamente da Gerd Gigerenzer e Daniel Goldstein è affermare che Kahneman e Tversky hanno enfatizzato l'imprecisione delle decisioni assunte attraverso l'uso di euristiche, e i modi in cui impediscono di arrivare a risposte corrette alle domande nel

¹⁴ Questo è uno degli aspetti cruciali di cui si deve tenere conto in ambito illuminotecnico e legislativo per evitare una rincorsa verso un eccesso di illuminazione con effetti nefasti in termini di sprechi energetici e inquinamento ottico-luminoso a danno delle persone e dell'intero ecosistema.

¹⁵ I lavori preliminari risalgono al 1991 (Gigerenzer, 1991), ma la formulazione teorica piena e riconosciuta si tende a farla risalire al 1999.

campo della teoria delle probabilità (Gigerenzer e Goldstein, 2002). Inoltre, Peter Todd e Gerd Gigerenzer (2002) vedono le euristiche come strumenti che le persone utilizzano

per la maggior parte dei casi con grande precisione, affermando che sono più utili per risolvere problemi probabilistici, anche complessi, perché rispecchiano l'effettivo modo di pensare dell'essere umano, invece di spendere l'energia per considerare ogni alternativa in modo meccanico. Per giunta la Teoria del Riconoscimento Euristico palesa in modo esplicito che non è nemmeno necessario integrare molte informazioni, contrariamente a quanto invece vorrebbe la teoria dell'Utilità Multiattribuita o la Teoria dell'Utilità Attesa Soggettiva (Goldstein e Gigerenzer, 1999).

Così facendo però i due ricercatori, paradossalmente, propongono indirettamente una teoria ancora più pessimistica del ragionamento probabilistico (Giroto, 2004). Ma riguardo alla visione teorica ulteriormente sviluppata in particolare da Todd e Gigerenzer (2002) vi sono diversi oppositori: Daniel M. Oppenheimer (2003) suggerisce che è viziata nel suo presupposto, poiché negli esperimenti il riconoscimento euristico è stato l'unico metodo usato dai partecipanti per scegliere tra le alternative di un sottoinsieme, e peraltro il riconoscimento non è un processo dicotomico (riconosco/non riconosco) e le persone non ignorano altre informazioni, a meno di una forzatura o falsificazione a livello empirico.

Oppenheimer dubita peraltro che l'effetto "*less is more*" sostenuta da Gigerenzer e Goldstein, sia funzionale a risolvere il problema di decision making in senso assoluto, e in particolare per quanto riguarda la visione minimalista della modellizzazione proposta con le *Fast and Frugal Heuristics*. Questa condizione potrebbe essere rispettata solo in alcuni e rari casi da condizioni ecologiche particolari (Oppenheimer, 2003).

Sembra pertanto che il dibattito non possa definirsi concluso. Forse è possibile considerare le euristiche come strumenti razionali ed ecologicamente adattivi, anziché vederle solo come cause di errori o semplificazioni eccessive nei processi valutativi e decisionali. Sarà necessario valutare attentamente la validità delle teorie della decisione più, tenendo conto, durante la progettazione delle ricerche, delle varie tipologie di individui e organizzazioni che si trovano ad affrontare sfide specifiche in mercati e ambienti diversi, sia dal punto di vista geografico che temporale.

Tabella 1 – Teorie della decisione

Teoria	Autore / Anno	Concetto chiave	Meccanismo decisionale	Limiti cognitivi	Tipo di razionalità	Applicazioni
Teoria dell'Utilità Attesa	Von Neumann e Morgenstern, 1947	Utilità e rischio integrati in una funzione di utilità	Massimizzazione dell'utilità attesa	No	Razionalità forte	Economia, teoria delle scelte
Teoria dell'Utilità Attesa Soggettiva bayesiana	Savage, 1954	Probabilità soggettive coerenti e scelte razionali	Massimizzazione dell'utilità attesa soggettiva	No	Razionalità forte coerente	Decisioni razionali, statistica
Teoria comportamentistica della decisione	Edwards, 1954	Distorsioni nelle probabilità e utilità soggettive	Utilità attesa soggettiva psicologica	Sì	Razionalità empirica	Psicologia del rischio
Razionalità limitata	Simon, 1955	<i>Satisficing</i> , limiti di memoria e informazione	Ricerca fino a trovare un'opzione "abbastanza buona"	Sì	Razionalità procedurale	Organizzazioni, management
Teoria psicologica della decisione	Atkinson, 1957	Motivazione al successo vs paura del fallimento	Valutazione motivazionale del rischio	Parziale	Razionalità motivazionale	Scelte personali, comportamento a rischio
Teoria dell'Integrazione dell'Informazione (IIT)	Anderson, 1962	Integrazione matematica dei segnali	Mediativo-additivo e ponderato	Parziale	Razionalità funzionale	Giudizio sociale, valutazioni
Euristiche e Bias	Tversky e Kahneman, 1974	Bias cognitivi sistematici	Euristiche intuitive	Sì	Razionalità distorta	Decisioni intuitive e rapide
Teoria dell'Utilità Multiattribuita	Keeney e Raiffa, 1976	Integrazione di attributi multipli	Funzioni di utilità multicriterio	No	Razionalità ottimizzante	Policy, ingegneria
Prospect Theory	Kahneman e Tversky, 1979	Avversione alle perdite, punto di riferimento	Funzione di valore e pesatura distorta delle probabilità	Sì	Razionalità descrittiva	Economia comportamentale, finanza
Teoria dei Modelli Mentali	Johnson-Laird, 1983	Simulazione mentale di scenari	Costruzione e manipolazione di modelli mentali	Sì	Razionalità costruttiva	Ragionamento, problem solving
Teoria del Riconoscimento Euristico (<i>Fast and Frugal Heuristics</i>)	Gigerenzer e Goldstein 1991–1999	Euristiche semplici, veloci e adattive	Regole decisionali "ecologicamente razionali"	Sì	Razionalità ecologica	Decisioni rapide in incertezza
Sistema 3 (meta-cognizione tra intuizione e ragionamento)	Bessis, 2022	Dialogo iterativo tra intuizione e ragionamento formale/logica	Insieme di tecniche di introspezione e di meditazione per dialogo tra intuito e razionalità	Non formalizzato empiricamente; alto carico cognitivo e riflessivo	Razionalità integrativa/meta-cognitiva (proposta filosofica)	Scelte individuali, rapide, sviluppo pensiero matematico e creativo

3. Metodologia

In questo capitolo esplicherò:

- gli obiettivi e le domande di questo studio;
- la natura teorico-concettuale del lavoro;
- i criteri di selezione della letteratura e limiti dichiarati della stessa;
- la logica comparativa sottostante ai contesti profit/non profit e delimitazione del campione teorico.

Gli obiettivi e le domande da cui si sviluppa questo lavoro riguardano la ridefinizione delle euristiche del giudizio e dei bias socio-cognitivi applicati alle organizzazioni, secondo un'ottica comparata tra quelle lucrative e quelle di matrice non profit. In sintesi, si pongono gli interrogativi di base per una prima riflessione volta a cercare di individuare se nelle organizzazioni senza finalità di lucro gli effetti delle scorciatoie cognitive e delle distorsioni nelle valutazioni si palesano in egual misura e con le medesime caratteristiche di quelle che affliggono le aziende.

Cercare di comprendere le diverse dinamiche sottostanti all'apparire di questi errori cognitivi, potrebbe avere significativi risvolti a livello manageriale per la mitigazione dei comportamenti meno adatti per una *governance* di successo. Parimenti, è altrettanto importante conoscere se (gl)i (in)consapevoli processi euristici o bias indesiderati emergono in modo maggiore e incontrollato, al punto da minare l'efficienza organizzativa e gestionale più di quanto avvenga in ambito aziendale. Perché sia il ruolo non secondario nel nostro Paese svolto dalla moltitudine di organizzazioni di volontariato, e non solo, sparse sul territorio nazionale, capaci peraltro di coprire almeno in parte le inadeguatezze e criticità del tessuto sociale, sia la crescita in termini numerici e di importanza del ruolo svolto in settori strategici come quello della ricerca medica in capo agli Enti del Terzo Settore, impone quantomeno una riflessione approfondita intorno a questi temi.

La dimensione teorico-concettuale di questo studio si colloca nell'ambito della riflessione specialistica sul ruolo dei bias nei processi manageriali. L'analisi si concentra in particolare sui meccanismi valutativi e decisionali che orientano le scelte strategiche sia da parte dei dirigenti apicali nelle imprese, incluse le micro e piccole realtà aziendali, sia da parte di chi ricopre ruoli di *governance* nelle organizzazioni non profit.

Per quanto attiene all'aspetto di natura dimensionale, fatte salve alcune grandi organizzazioni umanitarie e ambientaliste che hanno una copertura di livello internazionale e una struttura corrispondente, sono presenti sul territorio una vastità di associazioni e piccoli gruppi organizzati di volontariato locale che si caratterizzano per una ridotta numerosità dei membri che fanno parte delle stesse. Secondo alcune fonti¹⁶ le associazioni non lucrative di volontariato, presenti sul territorio italiano all'aprile del 2014, sarebbero circa 52 mila tra quelle registrate e non registrate. Solamente otto anni dopo questa rilevazione il numero è cresciuto enormemente, tanto che l'ISTAT dichiara

¹⁶ <<http://www.loschermo.it/articoli/view/32445>>; consultazione del 2014 apr. 17

la presenza al 31 dicembre del 2022 di oltre 360 mila istituzioni non profit attive, di cui però solo il 9,6% rappresentate da OdV.¹⁷

I criteri di individuazione e selezione della letteratura si sono rivelati limitati non tanto nei contenuti disponibili, quanto nel numero di pubblicazioni prodotte dagli studiosi che hanno affrontato le stesse domande su cui questa pubblicazione si concentra. Per esaminare i processi psicologici alla base delle scorciatoie cognitive e dei noti bias interpretativi, è stato necessario adottare un approccio interdisciplinare e condurre una ricerca approfondita a partire dagli studi pionieristici fino alle analisi attuali sull'uso adattivo delle euristiche, principalmente realizzati da psicologi sociali ed economisti interessati alle dinamiche del comportamento finanziario e dei consumatori. Anche la comunicazione d'impresa sfrutta consapevolmente le debolezze dei processi euristici e i numerosi bias connessi: la ricerca è stata quindi preliminarmente estesa per l'esplicitazione di quegli elementi di cui anche coloro che dirigono le organizzazioni non presidiano perché non sufficientemente noti o perché sottovalutati.

La letteratura consultata ha contemplato gli studi già intrapresi riguardo il contesto non profit, con particolare all'attenzione al panorama nazionale. La revisione della letteratura ha esaminato le ricerche preesistenti relative al settore non profit, con particolare attenzione al contesto nazionale. L'analisi si è focalizzata sulle considerazioni sociologiche, quando presenti, volte a identificare il ruolo delle organizzazioni del Terzo settore e le dinamiche decisionali nei contesti associativi. Inoltre, mi sono prefissato di individuare nella letteratura eventuali studi, inerenti il tema delle euristiche e dei bias, utili per valutare se l'adozione di strategie gestionali per l'assunzione delle decisioni in ambito aziendale sono state replicate, almeno in parte, dalle organizzazioni del Terzo settore.

Tra le principali limitazioni si evidenzia che l'articolo esamina solo i pochi studi focalizzati su modelli di inferenza euristica che includono i bias socio-cognitivi presenti negli individui e nelle organizzazioni, con riferimento, seppur parziale, al Terzo settore. Tuttavia, gran parte di tali ricerche (Gigerenzer, Gaissmaier, 2011) si sono concentrate principalmente sugli ambiti aziendali, sanitari e giuridici, valutando se l'affidamento esclusivo a processi euristici — quindi trascurando una parte delle informazioni disponibili — conduca a giudizi più accurati, senza però distinguere esplicitamente tra contesti profit e non profit.

In concreto, si è potuto solo marginalmente e mai in modo esplicito riferirsi agli studi empirici, che hanno riguardato i processi decisionali e di governo nelle organizzazioni di volontariato in Italia, perché sostanzialmente l'aspetto inerente i bias socio-cognitivi e i processi euristici non sono stati i target principali dei lavori affrontati nella letteratura consultata.

Questo studio, pertanto, non presentando dati empirici nuovi, affronta il tema delle potenziali implicazioni per i processi valutativi, di giudizio e decisionali nelle organizzazioni, comprese specificamente quelle non profit a base volontaristica, secondo il paradigma della riflessione teorica, intendendo promuovere ulteriori spunti per successive ricerche e analisi in ambito sia accademico sia manageriale.

¹⁷ ISTAT, *Istituzioni non profit – Anno 2022*, 11 ottobre 2024,
<https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/10/REPORT_Istituzioni-non-profit_2022.pdf>

Per quanto attiene alla logica comparativa sottostante ai contesti profit/non profit e alla delimitazione del campione teorico, ovvero al campo di applicazione, questo contributo intende con il termine “organizzazioni non profit a base volontaristica” quelle organizzazioni non lucrative di utilità sociale che rientrano sostanzialmente nel novero degli ETS (Enti del Terzo Settore) o che potenzialmente né avrebbero le caratteristiche, ma che per diverse ragioni hanno preferito non accreditarsi presso il RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore).

Come dispone l’articolo 4, comma 1 del Codice del Terzo settore (D. Lgs. 117/2017) sono ETS le organizzazioni di volontariato (OdV), le associazioni di promozione sociale (APS), gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni riconosciute e non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti senza scopo di lucro e iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore. Le sopra dette finalità devono essere perseguire mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi. Concettualmente si tratta di organizzazioni anche molto diverse le une dalle altre per molteplici aspetti, fatta salva la destinazione vincolata del patrimonio che deve essere in tutti i casi utilizzato per lo svolgimento dell’attività statutaria ai fini del perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Ciò avviene anche e soprattutto in molte associazioni non registrate la cui utilità prodotta, in forma di servizi o beni, è destinata a favore di terzi senza alcuna distribuzione di utili ai soci.

Sono escluse, sia dal Codice del Terzo settore e sia concettualmente nelle considerazioni e nelle conclusioni riportate qui, le cooperative sociali, le amministrazioni pubbliche, le formazioni e le associazioni politiche, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche, le associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, gli enti sottoposti a direzione e coordinamento o controllati dai suddetti enti. Altresì estromessi sono gli enti religiosi, le organizzazioni non governative, perché queste ultime hanno talvolta una marcata connotazione politica o religiosa. Inoltre, si intendono escluse anche le cooperative sociali e le fondazioni di diritto civile e di origine bancaria, per effetto dell’evidente interferenza circa gli aspetti di natura economico-finanziaria che pervadono queste organizzazioni in misura differente ma spesso presenti, al punto da renderle pressoché indistinguibili, per le finalità di questo studio, alle imprese aventi il profitto come finalità precipua.

4. Risultati

4.1 Gli effetti delle euristiche e dei bias socio-cognitivi sui processi decisionali e valutativi nelle organizzazioni lucrative e in quelle non profit a base volontaristica

Posto che solitamente chi decide è un individuo o un gruppo di individui che operano in un contesto sociale, per assumere una decisione occorre conoscere quali siano le opzioni di scelta e ciò rappresenta quindi un problema legato alla conoscenza.

La scelta di un'alternativa comporta la valutazione, il giudizio di eventi non certi e occasionali: l'incertezza e il rischio, ossia la probabilità che un certo evento si verifichi, si trovano comunemente nella realtà quotidiana. Anche se molti dei primi studi effettuati dai ricercatori sociali hanno fatto uso dei modelli normativi di scelta per spiegare l'allontanamento dall'ottimalità, le ricerche sulle euristiche, al contrario, si focalizzano non solo sui giudizi scorretti ma anche su quelli corretti, al fine di tentare di comprendere i processi psicologici che li caratterizzano. Così, accanto al modello teorico normativo che indica come le persone dovrebbero comportarsi, agire, pensare, si associa il modello teorico descrittivo che suggerisce come le persone realmente si comportano, agiscono, pensano nell'ambito di un contesto sociale.

Utilitaristicamente nelle organizzazioni la conoscenza di questi fenomeni può rivelarsi di estrema importanza, proprio in ragione del fatto che le occasioni di problem solving sono frequentissime, e la conoscenza dei meccanismi secondo cui ci si forma un giudizio intorno a un determinato problema può significare il successo economico dell'impresa, la sua sopravvivenza o addirittura il fallimento dell'organizzazione.

Ad esempio, l'euristica della rappresentatività è ritenuta responsabile anche dell'errore di ragionamento che si manifesta nel momento in cui i soggetti devono decidere se una sequenza di eventi è stata riprodotta o meno da un processo casuale, e ciò con le ipotizzabili ricadute che ne derivano. Tuttavia, l'euristica della rappresentatività, caratterizzata dal fatto che si valuta la probabilità attraverso il grado di similarità o di somiglianza, può essere strumentalmente utilizzata – come di fatto lo è in molte strategie di marketing – quando si implementano nuove linee produttive o si creano utilmente delle marche “ombrello”.

Nel panorama italiano, alcuni autori (Ambrosini e Boccagni, 2020), riflettendo sul ruolo delle organizzazioni operanti nel Terzo settore e sulle dinamiche decisionali per la gestione dei popoli migranti in Europa, hanno esplorato come si creino etichettature sociali in capo a queste persone. In concreto le etichette di “migrante vulnerabile”, “immigrato economico”, e così via, possono condurre a bias di rappresentatività, cioè alla conclusione fallace che vede rispettivamente due tipi di equazione: “tutti gli immigrati = problema” oppure “tutti gli immigrati = risorsa”. Qualora, ad esempio, un'organizzazione non profit che opera nell'ambito dell'accoglienza dei migranti adottasse come *leitmotiv* l'equazione “migrante = vittima vulnerabile”, si rischierebbe di trascurare ulteriori dimensioni della persona, con la conseguente possibilità di sviluppare interventi eccessivamente standardizzati o poco efficaci.

Inoltre, per quanto riguarda la progettazione di interventi sociali di matrice non profit, occorre porre attenzione alla modellizzazione adottata presa *tout court* dalla letteratura o

da altre realtà/associazioni affini, senza uno studio accurato preliminare adeguatamente adattato e calato al contesto locale. Altrimenti si corre il rischio di incappare in una sorta di “se assomiglia a ... allora va bene” (Gori et al. 2014), ricadendo in pieno nell’effetto dannoso dell’euristica della rappresentatività.

Nel caso dell’euristica della disponibilità, ma non solo, uno dei fattori chiave per ridurre quanto possibile gli effetti indesiderati che si riverberano nelle valutazioni errate riguarda la disponibilità informativa. Tuttavia, in molte situazioni concernenti la presa di decisioni di tipo economico l’euristica della disponibilità può determinare scelte aziendali sbagliate per una distorsione di giudizio che non tiene conto della frequenza statistica con cui un determinato evento è occorso.

È però possibile ipotizzare che il dirigente apicale di un’azienda troverà spesso maggiore motivazione per attuare analisi volte a superare i limiti cognitivi tipici dei bias più sopra rappresentati, nel caso in cui lo sforzo per il recupero delle informazioni non immediatamente disponibili o salienti, determinanti un eccessivo carico cognitivo, sia giustificato da finalità economiche. Qualora invece ci si trovi in presenza di associazioni non profit su base volontaristica è possibile che il *trade-off* tra la ricerca di informazioni rilevanti, non facilmente disponibili in memoria, e un maggiore ricorso all’adozione di processi euristici che permettano una maggiore rapidità e minor affaticamento nell’assunzione di decisioni, si sbilanci a favore di quest’ultimo comportamento.

Inoltre nelle organizzazioni non profit, e in modo particolare nelle forme associative di tipo culturale o scientifico in cui è buona prassi adottare un certo turnover degli incarichi per la leadership e dove spesso si instaurano rapporti di sana collaborazione o persino amicali, è possibile ipotizzare che la valutazione degli associati per lo svolgimento di attività o cariche sociali sia maggiormente afflitta dai processi euristici di cui ho fatto menzione. Infatti, la condizione di desiderare di far parte di un’associazione di persone, con le quali si condividono i valori statuari e l’ideologia di fondo, costituisce una forte premessa per riunire individui volontariamente che potranno lasciare senza troppa difficoltà o particolari formalismi il gruppo se questo non risponde alle aspettative dei membri dello stesso.

In altri termini, è possibile ipotizzare come in determinati contesti gli individui ai vertici delle organizzazioni di volontariato possano alleggerire volutamente in carico derivante dai processi di ragionamento, quando ritengono che gli eventuali danni provocati da inferenze sommarie, o comunque di tipo non logico-statistico, non ricadano direttamente su loro stessi. Oppure nel caso in cui non vi siano evidenti implicazioni concernenti l’aspetto economico dell’organizzazione: poco influente proprio per la sua natura non profit.

Ma vi è anche il caso in cui il processo euristico è del tutto involontario o necessario per ragioni di cogenza mediatica. Infatti, sempre riguardo all’euristica della disponibilità, Ambrosini (2021) sottolinea che la rappresentazione mediatica e politica dei migranti tende ad essere ingiustificatamente allarmistica e suggerisce indirettamente che anche le ONG o le organizzazioni del Terzo settore possano subire un bias di *availability*. Ossia, ciò che è più visibile/mediatizzato influenza le decisioni, attraverso la percezione del fenomeno stesso e dei bisogni di quelle persone e non di altri migranti. Ipotizzo quindi che le associazioni non profit, operanti in ambito migratorio, possano essere condizionate (negativamente) da tale visibilità, arrivando a selezionare interventi basati

su eventi emergenziali piuttosto che su valutazioni sistematiche. Ciò, almeno in parte, avverrebbe per fronteggiare politiche governative che oppongono argomentazioni basate su pregiudizi intorno ai fenomeni migratori stessi.

Sostanzialmente quanto affermato da Ambrosini (2021), in tema di euristica della disponibilità nell'ambito della migrazione delle persone da un Paese all'altro per motivazioni connesse alle condizioni di povertà o di guerra, è declinato, sia pur diversamente ma con forti analogie, nel lavoro di altri studiosi (Cristiano Gori, 2014). Costoro tracciano un quadro esemplificativo di come nelle aree/servizi che sono percepiti come emergenza si ottengano spesso risposte più immediate, mentre fragilità meno visibili ricevono minore attenzione.

La scarsa immersione nei media e nel dibattito pubblico di un problema, o di un target a cui un'organizzazione non profit si occupa, può determinare un bias di *availability*.

Anche nel caso dell'euristica dell'ancoraggio la valutazione di un atteggiamento, di un comportamento altrui, o di un tratto di personalità può partire da un dato noto che distorce un giudizio obiettivo. Può trattarsi di una valutazione già esistente in azienda, oppure da quella che il valutatore stesso ha dato e che, per un fenomeno di conservatorismo è scarsamente portato a discostarsi troppo dalle proprie valutazioni, giudizi, affermazioni iniziali. Insomma, doversi ricredere, soprattutto nei confronti di sé stessi non piace agli individui che reiterano valutazioni anche errate o, comunque, per le quali sarebbe doveroso un obiettivo ripensamento.

Anche nell'ambito dei processi di valutazione del personale dell'area commerciale di una organizzazione, il meccanismo dell'ancoraggio sugli obiettivi è una tecnica usata per negoziare gli stessi e le relative ricompense partendo da un riferimento già veicolato dalla direzione vendite. Sarà poi la rete o la compagine sindacale a opporre resistenza, cercando di "abbassare l'asticella", dove l'asticella è proprio l'ancora gettata dal dirigente responsabile dell'ufficio vendite.

I dati mostrano chiaramente che il processo decisionale dipende dal grado di appartenenza di ogni individuo al proprio clan e conseguentemente dall'impegno profuso per salvaguardarlo in ogni modo, anche a scapito della propria obiettività (Polmonari, Cavazza e Rubini, 2004). Alla luce di ciò, la tendenza alla valorizzazione del proprio gruppo di appartenenza potrebbe perciò determinare l'attivazione di processi decisionali meno obiettivi.

Con riferimento a questa possibile riduzione di obiettività, non è quindi peregrina l'ipotesi che, in contesti dove i rapporti di lavoro prevedono basse retribuzioni e sono di breve durata per giovani con livelli di istruzione medio-alti, questa categoria di lavoratori possa tendere a investire maggiori risorse in attività di volontariato e nell'associazionismo senza finalità di lucro.

In ambito non profit, invece, le riflessioni di Ambrosini e Boccagni (2020) in tema di sociologia delle migrazioni porta a considerare come per le associazioni l'intervento non può essere *one-size-fits-all* ma richiede attenzione a variabili: genere, età, rete sociale del migrante. Se un'organizzazione ignorasse queste differenze, potrebbe cadere nell'effetto, non voluto, dell'euristica dell'ancoraggio con il suo conseguente bias di conferma, cioè cercare solo evidenze che confermano il proprio schema.

Ma al di là della sociologia delle migrazioni, in ogni caso suggerisco di presidiare il bias di conferma e l'antecedente euristica dell'ancoraggio: se un'associazione ha adottato in

passato un certo modello operativo, dovrebbe prestare attenzione a non trascurare dati che indichino nuove necessità o possibili alternative. È importante evitare di cercare esclusivamente prove che confermino la validità del metodo già adottato, soprattutto se il contesto di riferimento sta cambiando o è in evoluzione.

Ancora, le politiche sociali potrebbero essere ancorate pregiudizievolemente a storici modelli di welfare, centrati su famiglia, anziani ecc., e faticare ad adattarsi alle nuove domande che arrivano da nuovi bisogni, dalla precarizzazione del lavoro in alcuni settori, dall'arrivo di migranti (Gori, Ghetti, Rusmini e Tidoli, 2014).

L'effetto prodotto dal bias del conservatorismo, una fra le situazioni più curiose perché ampiamente diffuse anche fra coloro che hanno qualche competenza in ambito economico, è la tendenza a ricomprare lo stesso strumento finanziario, per esempio delle azioni di una certa azienda quotata in Borsa, per ridurre il prezzo medio di carico nonostante i titoli siano stati acquistati a un prezzo di mercato più elevato rispetto a quello attuale. Detta strategia volta a mediare la posizione è assolutamente priva di qualsiasi significato logico, se non quella di essere figlia di un conservatorismo e che conduce a non accettare che l'asset su cui abbiamo investito (o speculato) non ha mantenuto le aspettative degli analisti o, più semplicemente, le nostre. Infatti, l'ipotesi di investire ampliando la tipologia di titoli in portafoglio dovrebbe apparire più saggia, anche se viene spesso disattesa. Ovviamente fatto salvo il caso, per la verità abbastanza infrequente, che l'impiego di altro denaro acquistando ancora quote del capitale di rischio della stessa azienda sia motivato da comprovate possibilità di crescita. Occorre inoltre non dimenticare l'accertata avversione alle perdite, che si manifesta in questi casi, quando il risparmiatore/investitore vorrebbe chiudere tutte le posizioni con un guadagno indipendentemente dall'andamento complessivo del proprio patrimonio investito in Borsa e non solo.

Inoltre, nel caso in cui le valutazioni fatte dall'investitore, che può essere anche un'organizzazione che investe parte dei propri profitti invece di ricollocarli nel ciclo economico come investimenti per fare innovazione di processo o di prodotto, al tempo del primo acquisto furono oggetto di approfondite analisi, all'effetto conservatorismo si aggiunge l'effetto *commitment* (o "bias dell'impegno"). Questo comportamento contribuisce ad accentuare la criticità della decisione irrazionale di mediare la posizione, procedendo con l'acquisto di ulteriori titoli della medesima società per la quale si sta riscontrando una perdita significativa. Altri (Kahneman, 2011) nominano questo fenomeno come "effetto inclinazione", quale esempio di *framing* ristretto in cui l'investitore vorrebbe chiudere ogni posizione aperta con un successo. Ben sappiamo però che un soggetto razionale giudica il suo portafoglio positivamente se ben diversificato e con titoli poco correlati tra loro; è quindi normale aspettarsi che ciò che conta sia una visione omnicomprensiva del portafoglio e nulla importa se il singolo titolo stia guadagnando o perdendo rispetto al momento in cui è stato acquistato, perché la scelta di quali vendere dipende unicamente dalla visione futura riguardo all'andamento dei titoli stessi. Se si ipotizza che questi perderanno valore vanno

venduti, in caso contrario andranno tenuti in portafoglio, senza nessuna considerazione circa il loro prezzo di acquisto e il loro valore attuale¹⁸.

Un'ulteriore situazione, non dissimile da quelle precedentemente descritte, è rappresentata dalla fallacia dei costi sommersi. L'insistenza irrazionale nell'acquistare ancora titoli dove si patiscono delle perdite è infatti paragonabile alla decisione di intraprendere un viaggio in mare pur essendo indisposti o con previsioni meteorologiche avverse, solo perché si è già noleggiata una barca a vela o pagato la crociera. In questi casi, una vacanza vissuta in condizioni di notevole disagio può incrementare ulteriormente i costi già sostenuti, sia sotto il profilo economico sia dal punto di vista personale.

Peraltro, il bias del conservatorismo e la fallacia dei costi sommersi affliggono a mio avviso, anche le valutazioni e le decisioni in genere che si assumono nelle organizzazioni non profit. Tuttavia, probabilmente, si potrebbe ipotizzare una tendenza meno pronunciata, in quanto l'essere sostanzialmente svincolati da traguardi che hanno una componente economica consente implicitamente ai decisori di queste organizzazioni di assumere decisioni più spregiudicate.

Legato al bias del conservatorismo vi è anche quello che è stato definito (Kahneman, 2011) bias del risultato o "del senno di poi" che, come in un circolo vizioso, potrebbe alimentare l'inerzia da parte di coloro che devono assumere decisioni per conto di altri. L'esempio tipico riguarda la classe medica, i consulenti finanziari, gli amministratori ecc. Costoro frequentemente, e solo ex-post, vengono additati per aver assunto decisioni evidentemente sbagliate, salvo raramente essere apprezzati per le valutazioni e scelte che hanno sortito un esito positivo ma che sembrano, agli occhi dei loro clienti, del tutto ovvie col senno di poi.

4.2 Alcune ricerche e considerazioni sulle decisioni di gruppo

Il gruppo, quale sorta di decisore super-umano, potrebbe essere in grado di ridurre i limiti e le distorsioni tipiche della decisione individuale che presenta notevoli limitazioni, anche se per alcuni contesti quest'ultima può rivelarsi preferibile per l'effetto prodotto dai fenomeni di normalizzazione e polarizzazione in condizione rispettivamente di basso o alto coinvolgimento delle persone che formano il gruppo.

È noto, infatti, l'"effetto Galton" che esplicita come l'ignoranza della folla (degli individui aggregati) sia decisamente inferiore a quella degli individui presi singolarmente (Legrenzi e Massarenti, 2016). Ciò però è vero solo se le persone valutano il problema da risolvere senza essere influenzati dai giudizi altrui; vale a dire che l'"effetto Galton" deve prevalere sul conservatorismo e su altri bias come il *groupthink*. In pratica, se coloro che devono assumere delle decisioni sono osservati dal gruppo, questi saranno maggiormente inclini a conformarsi con il gruppo stesso di riferimento (Thaler e Sunstein, 2008).

¹⁸ Mi riferisco ovviamente alla figura di un investitore e non a quella di uno speculatore o all'investitore che ha una visione di breve termine. Quest'ultimo infatti avrebbe dovuto rivolgersi a prodotti finanziari più liquidi o non avrebbe dovuto investire del tutto in titoli con elevata volatilità.

Talvolta, nelle organizzazioni si seguono delle consuetudini operative non per una logica sottostante a fattori cogenti, ma per mera tradizione o solo perché si è indotti a pensare che ciò è preferibile (e talvolta lo è davvero) per la maggioranza degli appartenenti all'organizzazione stessa o per i portatori di interesse; anche quando costoro potrebbero non avere alcuna competenza specifica sulla materia.

Con particolare riferimento agli ostacoli per l'assunzione di decisioni ottimali, studi condotti negli Stati Uniti negli ultimi anni del Novecento (Schwenk, 1990) hanno mostrato che i vertici aziendali percepiscono gli effetti del conflitto in modo diverso rispetto ai dirigenti delle organizzazioni non profit. È opportuno, tuttavia, precisare che si tratta di una ricerca esplorativa, basata esclusivamente sulle descrizioni fornite dai manager intervistati, focalizzata sugli effetti del conflitto all'interno dei processi decisionali degli stessi leader aziendali considerati.

La ricerca di Charles R. Schwenk (1990) suggerisce che i dirigenti di organizzazioni non profit valutano positivamente la qualità delle decisioni assunte in presenza di elevato conflitto, grazie al riconoscimento del valore dello scambio di opinioni e della comunicazione efficace generata dal lavoro di gruppo. Al contrario, tale percezione non sembra essere condivisa dai loro colleghi attivi nelle organizzazioni a scopo di lucro.

In particolare, Schwenk (1990) osserva che le organizzazioni *for profit* mostrano mediamente livelli più elevati di conflitto cognitivo, spesso legati a obiettivi economici misurabili e a una cultura decisionale più orientata al confronto. Per converso le organizzazioni non profit mostrano talvolta livelli più elevati di conflitto relazionale, spesso determinati da un maggiore pluralismo valoriale, da strutture decisionali meno formalizzate, nonché dalla presenza di volontari e stakeholder con motivazioni eterogenee.

È importante sottolineare, inoltre, che la ricerca sopra citata non mette in discussione il ruolo del conflitto e ciò che ne deriva nei processi decisionali, limitandosi ad analizzare la percezione soggettiva della qualità delle scelte espresse dai dirigenti coinvolti. I risultati ottenuti, infatti, rivelano – in modo piuttosto inatteso – che l'alto livello di conflitto è associato a decisioni di elevata qualità tra i leader di organizzazioni non profit, mentre, nel caso delle organizzazioni a fini di lucro, l'elevato conflitto corrisponde a una minore qualità decisionale.

In effetti è ben noto che le organizzazioni rischiano conseguenze negative se non monitorano attentamente i processi decisionali di gruppo e i possibili bias associati. Questi rischi possono essere particolarmente presenti nelle organizzazioni non profit basate sul volontariato, dove tradizionalmente si riscontra un elevato coinvolgimento dei membri. Fra questi pericoli, in particolare, si annovera il “conformismo” di gruppo dovuto all'influenza sociale che genera il timore del dissenso e della devianza (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo, 2003). Al conformismo si aggiunge il *groupthink* che si verifica, talvolta con danni ingenti per l'organizzazione incapace di prevenirlo, quando la qualità della decisione è secondaria al bisogno di consenso e di coesione fra gli elementi costituenti il gruppo. Questo “pensiero di gruppo”, come è altresì noto il *groupthink*, è un processo collusivo, dove la discussione e il confronto sono di fatto ostacolati o ridotti al minimo (Janis, 1972).

Dal momento che le conoscenze dei singoli membri di un gruppo sono preziose per un'organizzazione, è meglio raccogliere in modo riservato le opinioni di ciascun

componente piuttosto che ricorrere al tradizionale brainstorming o alle discussioni aperte (Kahneman, 2011).

Non molto distante dal bias del conformismo e dal fenomeno psicologico del *groupthink* si colloca il bias della cortesia che, come è facile intuire, inerisce una distorsione cognitiva in cui uno o più soggetti si limitano nell'esprimere il proprio pensiero, le proprie idee per non dispiacere alle persone con cui ci si relaziona e, indirettamente, con l'organizzazione di cui si fa parte.

A questi tre problemi concernenti le decisioni di gruppo si aggiunge un altro fenomeno comune nei processi valutativi, derivante anch'esso dall'influenza sociale. Si tratta del *risk shift*, ossia la tendenza ad assumere decisioni di gruppo che comportano rischi maggiori o minori di quelli che si assumerebbero di norma individualmente (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo, 2003).

Un altro elemento da considerare è la "polarizzazione", cioè quando le decisioni prese in gruppo accentuano le inclinazioni già presenti tra i partecipanti, ancora prima che la discussione inizi. Inoltre, se ci sono più persone con posizioni radicali rispetto agli indecisi, può manifestarsi il cosiddetto effetto *bandwagon*, perché in genere le persone tendono a preferire le scelte più popolari piuttosto che quelle meno sostenute.

In altre parole, le persone e i gruppi tendono ad affezionarsi eccessivamente, e talvolta pericolosamente, alle proprie idee e alle decisioni.

A questo quadro complesso si può aggiungere qualche altro tassello come la ricerca di Lowell L. Busenitz e Jay B. Barney (1997), dalla quale si rileva che i piccoli imprenditori sarebbero significativamente più suscettibili all'uso di decisioni afflitte da bias e da processi euristici rispetto ai manager di grandi organizzazioni. I ricercatori affermano che in condizioni di incertezza ambientale e in condizioni di maggiore complessità leuristiche possono essere una guida efficace ed efficiente al processo decisionale. Vi sarebbe inoltre una correlazione statistica positiva tra processi innovativi ed euristici. In particolare, sono state confrontate le differenze tra imprenditori e manager di grandi e piccole organizzazioni in relazione all'*overconfidence* bias (o effetto di "eccesso di sicurezza") e all'euristica della rappresentatività. I risultati della ricerca confermano che i piccoli imprenditori adottano comportamenti differenti rispetto ai manager delle grandi organizzazioni, e tali differenze sono sostanziali. In pratica, ipotizzano Busenitz e Barney, senza l'uso di bias ed euristiche molte decisioni imprenditoriali non sarebbero state mai assunte.

Per le start-up, la necessità di superare rapidamente molteplici ostacoli può spingere i neo-dirigenti a privilegiare processi decisionali euristici rispetto a procedure valutative ottimali e scelte maggiormente razionali. L'adozione di strategie semplificate per affrontare simultaneamente una varietà di problemi si configura quindi come un elemento potenzialmente determinante per la sopravvivenza della nuova organizzazione. In caso contrario, infatti, un approccio econometrico rigoroso comporterebbe un allungamento dei tempi per l'assunzione delle decisioni, con il rischio di essere travolti dal mercato o dai problemi urgenti da fronteggiare.

Ancora, l'eccesso di fiducia può avere un effetto di contagio che incrementa la motivazione e potrebbe persuadere altri portatori di interessi o finanziatori, rivelandosi indirettamente una interessante strategia per ottenere un vantaggio competitivo.

Salomonicamente Busenitz e Barney concludono che un più ampio uso di euristiche nel processo decisionale strategico può essere considerato un grande vantaggio durante gli anni di avvio di un'attività imprenditoriale. Tuttavia, può anche portare alla scomparsa di un'organizzazione matura, perché a volte l'uso eccessivo delle scorciatoie cognitive e dei bias che ne derivano dispongono il management a commettere gravi errori nelle valutazioni e nell'adozione di scelte strategiche.

Restando sul tema dell'*overconfidence*, uno studio volto a verificare l'esistenza dell'eccesso di fiducia e dei bias nei processi di selezione del personale (Kausel, Culbertson, Madrid, 2016) ha evidenziato anche una correlazione tra ricompense ridotte per chi svolgeva determinate attività (come interviste non strutturate) e la presenza di *overconfidence* ingiustificata, che riguarda anche le previsioni sulle prestazioni lavorative degli intervistati.

Poiché le prestazioni lavorative, e aggiungerei anche quelle legate all'attività di volontariato, rappresentano una delle variabili più rilevanti del comportamento organizzativo, è altamente probabile che il successo di un'azienda dipenda da un maggiore presidio di questo bias. Ciò è ulteriormente rafforzato dal fatto che i selezionatori di un'associazione non profit, a loro volta non retribuiti per l'attività svolta, tendono — salvo che non siano mossi da una forte motivazione intrinseca — a subire in misura maggiore tale distorsione cognitiva, compiendo scelte meno efficaci e inserendo nel gruppo individui meno idonei rispetto a quanto avverrebbe in un contesto profit. Ciononostante, richiamando Kausel, Culbertson e Madrid (2016), è di tutta evidenza come il focus di coloro che si sono adoperati in questi studi non ha mai toccato l'ambito del Terzo settore per permettere di andare oltre alle (ragionevoli) supposizioni di cui sopra. Letteralmente, infatti: “Un eccesso di sicurezza [...] può avere conseguenze deleterie per i decisori, come minori rendimenti finanziari [e quindi] sosteniamo che studiosi e professionisti della selezione del personale dovrebbero prestare maggiore attenzione alla sicurezza e all'eccesso di sicurezza”¹⁹.

In ambito accademico altri studiosi hanno affrontato il tema dell'impatto dei bias cognitivi nei processi manageriali, senza peraltro fare alcuna considerazione preliminare circa il bipolarismo profit e non profit. Segnatamente, questo testo che si può definire un classico recente (Bazerman e Moore, 2013), presenta come chiave per le decisioni manageriali migliori la consapevolezza dei propri limiti cognitivi e la volontà di compensarli con strumenti e pratiche razionali. Gli autori incoraggiano i dirigenti a diventare “*architects of better decision environments*”, cioè a progettare contesti (personali e organizzativi) che rendano le scelte più lucide, eque ed efficaci.

Molto più recentemente, Sandberg et al. (2025) hanno proposto una riflessione di particolare interesse sulle sfide decisionali che caratterizzano il Terzo settore contemporaneo, con specifico riferimento agli strumenti offerti dall'Intelligenza Artificiale (AI), ormai ampiamente consolidati nel contesto aziendale. In linea teorica, non emergono ragioni evidenti per cui l'AI non possa garantire alle organizzazioni senza scopo di lucro benefici analoghi a quelli riscontrati nel settore profit, quali un incremento dell'efficienza operativa, una maggiore capacità di scalare gli interventi, un utilizzo più efficace dei dati e una più elevata personalizzazione delle interazioni con

¹⁹ Trad. dell'Autore.

donatori e beneficiari. Tuttavia, anche questo contributo, pur evidenziando come alle organizzazioni non profit venga frequentemente suggerito di «rimanere umane» in un contesto sempre più digitale – e sottolineando l’inadeguatezza di tale raccomandazione in quanto incapace di affrontare le profonde asimmetrie di potere incorporate nei sistemi di AI – non sviluppa, e neppure si sofferma, sulle dinamiche determinate dalle distorsioni cognitive e dai bias che affliggono le valutazioni e le decisioni assunte dalle organizzazioni del Terzo settore. L’analisi si limita, infatti, alla descrizione di attività in aula nell’ambito di un corso di etica, con riflessioni sulla pedagogia femminista dei dati.

Peraltro, una conclusione interessante si rileva quando le ricercatrici affermano che le opportunità dell’AI sono affiancate da pericoli concreti: rischi di bias, disuguaglianze rafforzate, perdita di controllo umano, dipendenza tecnologica, minore trasparenza e responsabilità.

Se è vero che le organizzazioni del Terzo settore si trovano ancora in una fase caratterizzata da una limitata disponibilità di strumenti di intelligenza artificiale pienamente operativi, ne consegue che, a fronte di una minore capacità di elaborare rapidamente grandi quantità di dati e variabili, esse risultano maggiormente esposte, rispetto alle organizzazioni a scopo di lucro, agli effetti derivanti dall’adozione di processi euristici decisionali: in particolare ai bias di natura socio-cognitiva. Tale condizione permane, quantomeno, fino all’effettiva implementazione di strategie decisionali supportate dall’AI.

In ogni caso, a mio avviso, il timore di una perdita di controllo umano indotta dall’impiego dell’intelligenza artificiale, qualora affrontato approntando algoritmi adeguatamente progettati e governati, può tradursi in un esito complessivamente positivo, contribuendo alla riduzione dei bias e dei pregiudizi, inclusi quelli di genere.

5. Discussione

Nelle decisioni che comportano una scelta, le organizzazioni, e per loro gli individui preposti a tale compito, fanno ricorso in modo più o meno frequente e consapevole a strategie di giudizio semplificate. Il ricorso a tali strategie può variare in funzione di specifiche caratteristiche personali, quali il grado di conoscenza dell’attività da svolgere, l’esperienza maturata, l’attitudine generale al processo decisionale e la familiarità con il particolare contesto in cui la decisione viene assunta. Resta tuttavia fermo che le organizzazioni, indipendentemente dalla loro natura, dispongono in generale di strumenti più efficaci per contenere l’impatto dei bias rispetto ai singoli individui (Kahneman, 2011).

Ora, se si postula che i processi euristici trovano come antecedenti le regole in memoria e quelle costruite, alle quali si aggiungono le analisi precedenti e quelle contestuali unite al ricordo e al riconoscimento dei fatti, il processo di selezione dell’euristica deriva da un bilanciamento tra sforzo mentale e accuratezza decisionale richiesta. E riprendendo il modello lineare delle sommatorie ponderate, che si fonda sull’assegnazione di uno specifico valore per ogni attributo e l’importanza che ognuno di essi possiede nella determinazione del valore complessivo dell’alternativa, è ipotizzabile che a mano a mano che il carico cognitivo aumenta vengano assunte più frequentemente decisioni basate su euristiche piuttosto che derivanti da articolati e complessi processi cognitivi,

decisamente più costosi e in ogni caso imperfetti.²⁰ In un *trade-off* tra il peso per sopportare questi maggiori oneri/costi e i vantaggi in termini di potenziali risultati derivanti da una scelta qualitativamente migliore, nel caso delle organizzazioni non profit sono indotto a credere come l'assenza dello scopo lucrativo (o più in generale di un risultato economico soddisfacente per *shareholders* e *stakeholders*) determini un'adozione più marcata di processi euristici o decisioni affette in misura superiore da bias cognitivi.

Quanto sopra ipotizzato potrebbe essere indirettamente supportato dalle conclusioni alle quali perviene Judith L. Miller (2002) in una ricerca che si occupa di non profit management e leadership. In particolare, la ricercatrice conclude che i membri del consiglio direttivo di organizzazioni non profit tendono a monitorare la loro attività secondo modalità che riflettono le loro competenze professionali o personali, invece di prestare attenzione alle misure che indicano i progressi verso gli obiettivi e le iniziative *mission-correlated*. Mi pongo così il quesito se costoro potrebbero quindi tendere anche a fare un uso parzialmente inconsapevole di processi euristici.

Ricerche ulteriori (Grafa, Koniga, Endersb e Hungenberg, 2012) hanno sviluppato e cercato di chiarire come i bias possano essere connessi con un'elevata irrazionalità competitiva. L'evidenza empirica supporta l'ipotesi che la riduzione della pressione temporale nei processi decisionali dei vertici aziendali, nonché l'erogazione ai manager di una formazione in tema di gestione dei bias, consentono l'attenuazione del fenomeno di irrazionalità competitiva. Tuttavia, la ricerca esprime nei dati che gli sforzi per rendere i manager responsabili delle loro azioni possono avere un effetto negativo sulla qualità decisione. Per evitare, nell'assunzione di decisioni importanti, la competitività irrazionale dovrebbe essere ridotta quanto più possibile la pressione del tempo, e i manager, conseguentemente, dovrebbero essere addestrati alla gestione dei bias.

La competizione e la pressione del tempo, al pari dell'addestramento alla gestione dei bias non pertengono però alle organizzazioni non profit, o lo sono a bassa intensità. Ciò è linea con l'ipotesi secondo la quale le decisioni nella maggioranza delle organizzazioni del Terzo settore²¹, si basano tipicamente su euristiche; poiché le condizioni previste dai modelli razionali raramente si verificano in un mondo incerto (Gigerenzer e Gaissmaier, 2011), e per incerto tipicamente si intende il mercato e il mondo profit e non le associazioni non lucrative.

È infrequente che le organizzazioni non profit di volontariato si trovino in competizione con altre nella stessa area geografica. Anzi, l'eventuale presenza di altri soggetti giuridici aventi obiettivi sovrapponibili o complementari può portare a forme di alleanza invece che a situazioni competitive. Fenomeno questo che ben più raramente avviene nel caso di imprese: diffusamente e intensamente, infatti, queste ultime lottano per quote di mercato sempre più esigue e dove le strategie di *co-opetition* restano solo a

²⁰ Infatti, anche il modello decisionale delle sommatorie ponderate non è privo di limitazioni: si basa su giudizi soggettivi nell'assegnazione dei pesi ai criteri di scelta; inoltre è incapace di catturare relazioni non lineari, soffrendo di una potenziale mancanza di precisione. Si veda a tal fine quanto riportato in tema di teorie della decisione, segnatamente quelle in cui la razionalità è forte e/o coerente, funzionale o ottimizzante (cfr. Tab. 1).

²¹ La valutazione è maggiormente plausibile per, gli ETS nella forma di OdV, come indicato nella parte metodologica.

livello di proposta accademica, così come i buoni propositi di “fare rete” rappresentano solo un refrain decantato dalle associazioni di categoria.

Molte organizzazioni non profit si trovano a operare all'interno di contesti decisionali in cui gli sforzi cognitivi richiesti per l'assunzione delle decisioni sono generalmente inferiori rispetto a quelli delle aziende. Inoltre, la responsabilità dei decisori in queste organizzazioni, in particolare quelle a base volontaristica, può risultare meno stringente. Questo fenomeno è in parte attribuibile a una logica di pensiero che considera l'impegno non retribuito come meno vincolato a obblighi di risultato, attenuando così la giustificabilità delle loro azioni nei confronti di sé stessi, degli altri membri del gruppo e degli associati.²²

In questa direzione si esprime una ricerca (Van Slyke, 2007) con cui si delinea, sia pur indirettamente, come nelle organizzazioni non profit le condizioni di contesto che includono attività di servizio, capacità di gestione e soprattutto competitività presentino differenze rispetto alle medesime che si riscontrano nelle organizzazioni lucrative. Inoltre, la presenza di un numero minore di variabili del compito (vincoli di tempo, numero delle alternative ecc.), che incidono in modo significativo sullo sforzo cognitivo richiesto, potrebbero indurre a ritenere plausibile che nel caso delle organizzazioni non profit si possa raggiungere una più elevata accuratezza delle decisioni, garantendo così un significativo²³ successo anche attraverso l'impiego diffuso di processi euristici o in presenza di decisioni afflitte da bias cognitivi. Insomma, a parità di sforzo cognitivo, i decisori di molti ETS sono in grado di raggiungere risultati soddisfacenti, proprio grazie al contesto decisionale di minore complessità intrinseca nel quale operano. Ciò attiverebbe un processo di retroazione verso uno sviluppo circolare di azioni e benefici dati dall'assunzione delle euristiche fra le organizzazioni senza scopo di lucro. In sintesi, le decisioni euristiche nell'ambito del Terzo settore potrebbero comportare minori implicazioni personali da parte dei decisori a fronte anche di una bassa probabilità di danni per alcune tipologie di queste organizzazioni. Contestualmente garantirebbero il raggiungimento di risultati ritenuti soddisfacenti, contribuendo così alla perpetuazione della preferenza per decisioni basate su ragionamenti semplificati volti alla risoluzione di problemi o per valutazioni e scelte organizzative.

Infine, il bisogno di identificazione con un gruppo coeso di individui accomunati da interessi condivisi, bisogno che può essere soddisfatto più facilmente attraverso l'adesione a organizzazioni non profit a base volontaristica rispetto all'appartenenza all'organizzazione presso cui si svolge un'attività lavorativa retribuita, riveste un ruolo centrale nella “cura del noi”, talvolta anche con esiti patologici, contrapposta alla cura del “sé” (Cavalli-Sforza e Padoan, 2013). Proprio tali effetti patologici, richiamati nel contributo citato, possono controbilanciare quanto precedentemente esposto, in ragione del forte investimento valoriale che gli individui attribuiscono al gruppo di appartenenza. Ne deriva, pertanto, la necessità di un presidio più attento dei fenomeni distorsivi e di un ridimensionamento dell'adozione implicita e indiscriminata di scorciatoie cognitive.

²² Ciò è particolarmente valido nel caso delle associazioni non riconosciute non profit che rientrano fra gli enti del Terzo settore come APS (Aziende di Promozione Sociale) e altre associazioni non profit non riconosciute non iscritte al RUNTS, ma che svolgono prevalentemente attività ed erogano prestazioni per i propri iscritti.

²³ Il concetto di “significativo” è inteso dal punto di vista statistico.

Di particolare interesse è il fenomeno del groupthink, i cui effetti possono davvero essere disastrosi soprattutto nei confronti di chi ne è del tutto ignaro (come molti dei proprietari o dirigenti di micro, piccole e talvolta medie imprese), ritengo plausibile ci possa essere uno scostamento ampio in termini di evidenze e “forza” del bias a sfavore delle organizzazioni lucrative, proprio per le condizioni di partenza che caratterizzano molte di queste aziende. Infatti, numerose associazioni con finalità culturali, umanitarie, scientifiche ecc. a base del tutto volontaristica²⁴ non sono in competizione fra loro, ma spesso formano una rete associativa sul territorio, unita per obiettivi socialmente comuni o quantomeno condivisibili. Lo scambio reciproco di informazioni e di progetti di sviluppo, soprattutto quando riguarda l’associazionismo non sovrapponibile per oggetto statutario ma solo geograficamente²⁵, rappresentando valori che stemperano i prodromi del groupthink, come gli stereotipi, l’illusione di invulnerabilità e il comportamento con cui il gruppo tende a respingere idee che possano condurre a un ripensamento. Nelle organizzazioni con finalità di lucro, invece, esistono ancora forme, più o meno esplicite, di indottrinamento aziendale a scadenza fissa o *una tantum*, e che nelle intenzioni dovrebbero forzare verso la logica del pensiero unico, là dove la voce fuori dal coro è devianza.

Nelle organizzazioni non profit è ipotizzabile che durante le riunioni o assemblee fra i partecipanti e nei consigli direttivi, proprio perché formati da persone aderenti su base volontaristica, si creino rapporti basati sulla collaborazione e reciproca stima per il lavoro svolto, quando non si instaurino amicizie durature per la condivisione dei valori statutari, che altro non sono se non la visione e la missione della stessa organizzazione. Ciò permette, in molti casi, uno scambio più franco con minore autocensura e quindi benefico per i processi di giudizio, valutativi e decisionali delle organizzazioni. Quest’ultima considerazione è supportata dal concetto che sancisce come nelle imprese o associazioni nelle quali è più radicata la cultura della collaborazione si riscontri un’elevata efficacia del gruppo.

Attraverso i processi decisionali condivisi si determinano anche diversi vantaggi connessi «dal formarsi di una “meta-competenza” di gruppo, che è superiore alla somma delle competenze degli individui» così che «il gruppo, rispetto ai singoli componenti, possiede più informazioni e conoscenze» (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo, 2003). In particolare, dove la partecipazione alla definizione degli obiettivi e alle decisioni in genere può essere maggiore, come suppongo possa essere nel caso delle organizzazioni non profit su base volontaristica in quanto caratterizzate da un maggiore livello di condivisione degli interessi e dei valori di fondo che accomunano gli stessi associati, potrebbe essere verosimile ipotizzare che i vantaggi siano più netti rispetto a quanto si verifichi nelle organizzazioni lucrative.

Le decisioni e le valutazioni assunte nelle organizzazioni non profit potrebbero essere migliori rispetto a quelle delle imprese, anche per il ridotto o del tutto assente “effetto dotazione”. Questo effetto determina un’asimmetria tra dolore e piacere di perdere o

²⁴ Nel panorama italiano con la riforma del Terzo settore, attualmente, le organizzazioni maggiormente rappresentative del concetto non profit a base volontaristica sono le OdV (Organizzazioni di Volontariato).

²⁵ Ad esempio, con la presenza nello stesso Comune di un’associazione che promuove la ricerca storica locale, un’altra che si occupa di sostenere persone affette da disabilità e handicap psichici, un’altra ancora che unisce coloro che sostengono a vario titolo la protezione dell’ambiente ecc.

entrare in possesso di un bene: la differenza tra perdita (maggiormente accusata) e guadagno richiede appunto una dotazione, come sostengono gli psicologi sociali (Legrenzi e Massarenti, 2016). Nel caso, infatti, delle organizzazioni senza finalità di lucro i concetti stessi di perdita e di guadagno economico vengono meno in senso stretto, neutralizzando almeno in parte una distorsione cognitiva che non agevola l'assunzione di decisioni corrette.

Tabella 2 - Euristiche e bias socio-cognitivi nelle organizzazioni del Terzo settore: effetti tipici non desiderati

Bias / Euristica	Descrizione	Effetti tipici nelle imprese del terzo settore
<i>Status quo bias</i>	Preferenza nel voler mantenere le pratiche esistenti	• Resistenza a innovare modelli gestionali o di servizio anche quando efficacia e qualità erogata sono discutibili • Mancato aggiornamento di processi e strumenti o prodotti • Difficoltà nell'adottare approcci di misurazione dell'impatto • Inerzia decisionale
<i>Path dependency</i>	Dipendenza da decisioni e forme istituzionali passate	• Adozione di forme organizzative tradizionali anche se sub-ottimali • Lentezza nel cambiare <i>governance</i> o strutture cooperative • Rigidità nell'adattamento ai nuovi bisogni sociali
Razionalità limitata	Capacità limitata di elaborare informazioni e complessità	• Pianificazione strategica debole • Dipendenza eccessiva da bandi o finanziamenti specifici • Errori di allocazione delle risorse
<i>Commitment bias</i>	Attaccamento eccessivo alla missione originaria	• Difficoltà a ricalibrare la missione rispetto a nuovi target • Rifiuto di opportunità economiche utili alla sostenibilità • Conflitti tra sostenibilità e progettualità/idealità
<i>Overconfidence</i>	Sovrastima delle proprie capacità e sottovalutazione dei rischi	• Sovrainvestimenti o progetti troppo ambiziosi • Sottovalutazione di vincoli burocratici o finanziari • Gestione del rischio poco strutturata
Euristica della disponibilità	Decisioni basate su informazioni più disponibili o facilmente recuperabili nella memoria	• Scorretta assegnazione di priorità per i bisogni sociali più visibili, a scapito di quelli meno evidenti • Sottovalutazione dei dati quantitativi rispetto alle storie individuali
Bias di conferma	Ricerca di informazioni che confermano convinzioni preesistenti	• Scarsa apertura al cambiamento organizzativo • Rifiuto di evidenze negative (fallimenti di un progetto) • Difficoltà a valutare esperimenti o innovazioni • Ripetizione modelli organizzativi già adottati in altri luoghi o in altri tempi senza valutare l'efficacia in contesti attuali
Bias di rappresentanza	Dominanza dei gruppi più presenti/attivi nella governance	• Disequilibri decisionali negli organi partecipativi • Marginalizzazione di utenti o stakeholder meno organizzati • Conflitti tra membri con ruoli diversi (volontari vs dipendenti)
<i>Groupthink</i>	Tendenza del gruppo a conformarsi per mantenere coesione	• Scarsa dialettica nei Consigli Direttivi e ridotto coinvolgimento della "base" • Decisioni poco analizzate criticamente • Mancata segnalazione interna di problemi
Euristica dell'ancoraggio	Eccessiva dipendenza dalla prima informazione	• Pianificazione basata su dati storici non aggiornati • Budget influenzati da valori di riferimento non più attuali • Valutazioni distorte di partnership o opportunità
Avversione alle perdite	Avversione alla perdita maggiore dell'attrazione per il guadagno	• Paura di investire, innovare o assumere rischi sostenibili • Preferenza per mantenere piccoli progetti sicuri • Over-protection del patrimonio associativo
Fallacia dei costi irrecuperabili	Continuare a investire per non "sprecare" quanto già fatto	• Progetti mantenuti in vita anche se non più efficaci • Incapacità di chiudere servizi o iniziative inefficienti o poco partecipate • Spese eccessive per recuperare investimenti già sbagliati

Nota: la Tabella n. 2 riporta gli effetti tipici nel caso in cui non si ponesse un riferimento specifico circa la tipologia delle organizzazioni appartenenti al Terzo settore che, ovviamente, tendono ad avvicinarsi a quelli altrettanto generici delle aziende non categorizzate dimensionalmente o per settore/comparto/mercato.

6. Implicazioni e ipotesi di ricerca futura

Pur con le considerazioni espresse in relazione alla metodologia di questo breve saggio, nonché ai (pochi) risultati che emergono con esplicita evidenza, richiamo che le organizzazioni non profit a base volontaristica non si esauriscono in termini quantitativi dopo il tentativo, solo parzialmente riuscito, di riordino in materia di Terzo settore occorso con la Legge delega n. 106 del 2016. L'esclusione di un numero elevato di organizzazioni non profit di far parte del novero degli enti del Terzo settore per oggettiva impossibilità o per scelta deliberata, in concreto rende obbligatorio, per coloro che vorranno cimentarsi in un approfondimento o in uno studio accurato, delineare dei contorni netti circa la tipologia di organizzazione non profit a cui riferirsi e confrontarsi in tema di potenziali implicazioni per i processi valutativi e decisionali dovuti all'adozione consapevole o meno di scorciatoie cognitive e conseguenti bias. Fatto salvo ipotizzare, anche per una comparabilità con studi realizzati o da realizzarsi in altri Paesi, che sia sufficiente distinguere genericamente solo fra imprese lucrative e organizzazioni non profit in rapporto al tema di questo contributo.

Un tentativo volto a tradurre gli approssimativi, e ancora in divenire, risultati teorici nonché le riflessioni qui suggerite in indicazioni operative per manager e *policy maker* del Terzo Settore è ambizioso ma non prematuro. Certamente restano validi i capisaldi di cui si è scritto in tema di conoscenza e approfondimento delle scorciatoie cognitive, che devono essere ben comprese al pari dei bias che si possono non infrequentemente determinare.

La consapevolezza degli aspetti socio-cognitivi nelle organizzazioni lucrative, così come in quelle non profit richiede una formazione specifica ma che sostanzialmente manca, o è fortemente carente, fra coloro che occupano ruoli di *governance*. Resta quella di matrice accademica, se però i dirigenti apicali hanno affrontato percorsi che hanno permesso loro di incontrare lo studio trasversale di questi numerosi aspetti necessari per una competente gestione. Non risulta, dall'esperienza né dalla letteratura che la selezione ai ruoli di dirigenza, o di nomine dei massimi livelli delle organizzazioni di volontariato, passi per una valutazione dei percorsi accademici specifici circa i temi oggetti di questo breve saggio.

Non di meno i metodi e le strategie per la riduzione dei bias dei processi valutativi e decisionali è ancora argomento lontano dalle pratiche formative d'impresa e non lo sarà, nel prossimo futuro, anche in quelle non profit. Alla base del problema è l'estrema eterogeneità e varietà delle stesse distorsioni cognitive che determina necessariamente una preparazione multidisciplinare da parte dei formatori in primis. Inoltre, le implicazioni di carattere psicologico che caratterizzano molte distorsioni percettive, ancorché presidiate, possono sfuggire dal controllo a causa di pressioni intra e inter-organizzative. Peraltro, è necessario per la mitigazione dei bias di giudizio e socio-cognitivi l'apprendimento fenomenico del problema: poiché ricette buone per tutte le organizzazioni e in tutti i contesti non garantiscono di funzionare nel tempo, fatto salvo – ma solo per le organizzazioni che potranno permetterselo e fra queste pochissime sono le organizzazioni di volontariato – perpetrare l'usanza relativamente diffusa delle consulenze *ad interim*.

Anche la soluzione suggerita da alcuni autori (Bazerman, Moore, 2013), di passare da un modello di “intuizione non controllata” a uno di razionalità riflessiva, basato su:

- analisi delle probabilità e dei costi/benefici;
- definizione chiara degli obiettivi;
- valutazione sistematica delle alternative;
- uso di dati e feedback empirici per correggere il proprio pensiero

prescinde dal fatto che i decisori non si troveranno nelle stesse condizioni di partenza circa l'apprendimento della razionalità, proprio perché l'apprendimento della stessa dipende dalla formazione, esperienza e strumenti strutturati di *decision making*. E la formazione potrebbe essere a costo, non solo economico ma legato a una risorsa scarsa rappresentata dal tempo. Oppure una scelta, e quindi non necessariamente vista come investimento per le associazioni non profit di volontariato.

In tema di proposte di ricerche future, con riferimento precipuo ai singoli svantaggi che caratterizzano le decisioni assunte dal gruppo, sarebbe interessante verificare l'ipotesi riguardante la possibilità che le organizzazioni non profit (e all'interno di queste quali di esse) manifestino delle variazioni statisticamente significative della qualità decisionale rispetto alle organizzazioni lucrative. Ovviamente uno studio osservazionale di questo tipo, senza variabili controllate o controllabili, limiterebbe la progettazione della ricerca su criteri meramente qualitativi circa le decisioni assunte e in base alla percezione attribuita dagli stessi decisori. In questo caso, si dovrà essere consci dell'impossibilità anche solo di tentare di attribuire ai valori percepiti sulla qualità delle decisioni assunte una valenza di oggettività, con le relative considerazioni tipiche di questa tipologia di ricerca basata molto probabilmente su interviste strutturate o semi-strutturate. «Perché la percezione è un processo dinamico, una ricerca per la migliore interpretazione dei dati disponibili, anche se questo non significa necessariamente che l'interpretazione sia accurata» (Schwenk, 1990).²⁶

Nel merito degli ostacoli più diffusi per l'assunzione di decisioni ottimali, è stato osservato, e ripreso nelle parti precedenti di questo studio, che le euristiche non sono prive di potenziali effetti dannosi sulla presa di decisioni, perché capaci di innescare numerosi bias di natura cognitiva ed emotiva.

Auspicio quindi una ricerca sperimentale volta a contribuire a una migliore comprensione di quei fenomeni che spingono verso l'uso di euristiche nell'assunzione di valutazioni, decisioni e giudizi da parte dei vertici organizzativi di gruppi di individui, la cui adesione è su base volontaria e di chiara impronta non profit. Infatti «progettare l'architettura delle scelte per accrescere il benessere degli individui è non soltanto possibile, ma in alcuni casi persino facile» (Thaler e Sunstein, 2008) e, aggiungo io, doveroso non solo nell'ambito del Terzo settore. Ovviamente sarà necessario restringere lo scenario e probabilmente studiare una sola o poche tipologie di organizzazioni non profit, fra le ormai numerose presenti nel panorama nazionale, consci peraltro che quello che si perderà in ampiezza lo si potrà guadagnare (forse) in profondità e attendibilità dei risultati. L'aspetto metodologico porterà a dover rinunciare alla possibilità di realizzare esperimenti controllati, ossia condotti in “laboratorio” e capaci di isolare l'effetto prodotto da terze variabili che potrebbero confondere i risultati

²⁶ Trad. dell'Autore.

e condurre a relazioni di causa-effetto non corrette. Ciò perché la creazione di condizioni artificiali non garantisce che i soggetti analizzati si comportino come farebbero in contesti naturali. Inoltre, un esperimento per lo studio dell'adozione o meno di processi euristici da parte dei vertici di un'organizzazione appartenente al Terzo settore, dove possono esistere comunque pressione temporale, aspettative connesse con il risultato, e dove intervengono altre dinamiche di gruppo, ritengo sia sostanzialmente non riproducibile in modo verosimile e nel rispetto di principi di natura etica.

Ci si potrebbe quindi limitare a ricerche basate su casi singoli di studio, interviste strutturate o semi-strutturate e questionari, allo scopo anche di garantire una migliore comparabilità per l'elaborazione di un sufficientemente ampio *dataset*. Purtroppo, ciò che sarà rilevato da questionari e interviste rappresenta una descrizione del fenomeno dichiarata dai soggetti sottoposti al programma; pertanto, sarà utile integrare la ricerca con uno studio osservazionale per avere un ulteriore strumento di analisi.

Peraltro, per alcune tipologie di esperimenti riguardanti la complessità decisionale e uso di euristiche in contesti dinamici, alcuni studi (Brehmer, 1992) hanno affrontato l'aspetto dei test in laboratorio. In particolare, in questo ambito è stato dimostrato che le prestazioni decisionali nei compiti dinamici sono fortemente influenzate sia dai ritardi nel feedback sia dalla presenza o assenza di effetti collaterali. Tali evidenze emergono da un approccio sperimentale di elevata affidabilità condotto in laboratorio e risultano coerenti con i risultati osservati negli studi sul campo relativi ai processi decisionali dinamici. Almeno per quanto riguarda l'aspetto della qualità decisionale nei sistemi complessi e che richiedono risposte immediate, grazie all'uso di "micromondi" al computer che simulano queste condizioni la ricerca sembra abbia fatto progressi in laboratorio. Non è da escludere che tali tecniche siano replicabili non solo per la rilevanza di queste fenomenologie di *decision making*, ma anche per quelle di confronto in ambito profit e non profit, anche se non si è ancora pervenuti ad alcuna modellizzazione capace di costruire modelli atti a unificare i risultati empirici con le esigenze del controllo umano nei sistemi complessi reali, di particolare utilità in alcuni settori come quelli per la gestione di processi industriali, traffico, difesa e medicina/sanità. Questi processi decisionali complessi, e dove la decisione da assumere è in tempo reale, soffrono infatti di regole di controllo semplificate e di euristiche con i relativi bias a corollario.

Tra le sfide future annovero quella in parte già proposta dal punto di vista concettuale da Gigerenzer e Gaissmaier (2011), che vorrebbe la costruzione di una teoria sistematica delle euristiche per identificare i loro meccanismi cognitivi di base, come le regole per l'assunzione delle decisioni, e le strutture ambientali che ne favoriscono l'efficacia. Tale teoria dovrebbe unire psicologia cognitiva, neuroscienze, economia comportamentale e scienze sociali, per comprendere pienamente come le persone decidano nel mondo reale. Il collegamento alle capacità cerebrali di base e alle strutture ambientali può essere di enorme importanza nell'ambito dei risvolti scientifici, ma anche quelli socioassistenziali. È noto, infatti, come l'invecchiamento della popolazione e l'aumento delle patologie neurodegenerative richieda interventi sempre più mirati, competenti ed estesi, garantiti, di fatto, dalla moltitudine di associazioni ed enti del Terzo settore. Sarà quindi di grande utilità verificare se strategie adattive e processi euristici semplici in persone con fragilità di vario genere, possano offrire soluzioni sub ottimali, ma

comunque vantaggiose dal punto di vista psicologico e sociale per coloro che le adottino nell'ambito di contesti ambientali adeguati.

C'è anche chi (Snow e Phillips, 2007), ha tentato un compendio onnicomprensivo di impostazione prescrittiva, proponendo un modello strutturato preso in prestito dal mondo degli investitori, rivolgendosi peraltro in modo puntale ai dirigenti, ai membri di consigli di amministrazione, ai manager e ai consulenti di sole organizzazioni non profit impegnati ad assumere decisioni strategiche importanti, spesso in contesti caratterizzati da risorse limitate, incertezze e rischi elevati. Qui i ricercatori adottano matrici decisionali e tecniche di elaborazione delle scelte procedendo per stadi successivi, allo scopo di guidare le organizzazioni lungo l'intero processo di *decision making*. In sostanza, la proposta è quella di non affidarsi solo all'intuizione o all'approccio *ad hoc*, ma stabilire un processo condiviso, trasparente, con criteri di valutazione e pesature, che consenta l'analisi comparata delle alternative e il monitoraggio continuo del risultato. Ma l'elemento debole di questo testo è la mancanza di riscontro dei passaggi che discutono in modo sistematico le euristiche cognitive (ad esempio l'“euristica della disponibilità”, “ancoraggio”, “rappresentatività” ecc.) con quel vocabolario tecnico che sarebbe necessario al fine di non fare di ogni erba un fascio. Non si rilevano nemmeno approfondimenti sui bias socio-cognitivi sistematici (ad esempio *overconfidence*, *confirmation bias* ecc.), né vengono rilevati come concetti centrali fra i rischi collaterali connessi alle decisioni. Il libro si focalizza più su strumenti strutturati e processi formali (*scoring*, ponderazione, stadi) che sulla componente psicologica dei bias decisionali, mentre sono proprio questi gli aspetti che dovranno essere investigati in un'ottica comparata con quanto accade nell'ambito delle associazioni lucrative.

Indipendentemente dai limiti di questo articolo, difficilmente le ricerche future consentiranno di pervenire a formule prescrittive o anche solo a conclusioni che si potranno definire tali solo temporaneamente. Il Terzo settore preso nella sua globalità è stato infatti definito, non a torto, come un ibrido tra Stato, mercato e comunità (Borzaga e Defourny, 2001). Questo scenario richiede la definizione di criteri specifici per il confronto, limitando l'analisi ad alcune organizzazioni del Terzo settore. A titolo esemplificativo, ci si potrebbe focalizzare sulle OdV iscritte al RUNTS, confrontandole con entità lucrative che presentano analoghe caratteristiche in termini dimensionali, di organico e di raggio di azione. In altri casi, dove la commistione tra pubblico e privato è permeabile o indistinguibile, probabilmente i quesiti stessi posti alla base di questo lavoro perderanno del tutto di significato.

Infine, la recente teorizzazione filosofica proposta dal matematico francese David Bessis, che ipotizza di allontanarsi dall'apprendimento meccanicistico di regole preconfezionate per rispondere a quesiti di varia complessità, preferendo un mix tra intuizione e calcolo, potrebbe forse costituire un'opzione concettualmente valida anche per determinate valutazioni e in alcuni ambiti decisionali.

7. Conclusioni

La presente rassegna, con la quale sono stati presentati in sintesi le euristiche del giudizio i principali bias socio-cognitivi connessi con la presa di decisioni, nonché una breve compendio delle teorie di *decision making*, intende configurarsi come un primo passo verso lo sviluppo di una ricerca più estesa sulla materia, peraltro vastissima e per certi versi ancora controversa anche intorno ad aspetti cardine riguardanti i meccanismi sottesi. I processi euristici, è stato osservato, sono in genere efficaci e sempre molto economici (Kahneman, 2011), ma sono portatori di quegli errori sistematici, sebbene prevedibili, noti come bias nei quali inciampano coloro dirigono le aziende o le organizzazioni del Terzo settore.

Con un quadro ancora così *in progress* le domande di fondo che hanno guidato questo contributo non trovano certamente risposte, semmai solo qualche spunto argomentativo e una cornice sistematizzata utile a orientare riflessioni successive e più approfondite. Appare tuttavia evidente come la conoscenza puntuale delle euristiche e dei conseguenti bias possa favorire valutazioni, giudizi, e quindi decisioni consapevoli, soprattutto in contesti caratterizzati da crescente incertezza e complessità. In tal senso, le teorie della decisione mostrano in modo esplicito i benefici derivanti da un attento presidio dei bias generati dalle scorciatoie cognitive.

Resta tuttavia centrale la questione che non sempre potrebbero esserci i presupposti in termini di costi per puntare all'ottimalità delle valutazioni e decisioni in ambito aziendale e non profit. Infatti, per quanto riguarda specificamente i processi euristici, quali veloci e funzionali strategie in grado di permettere scelte in condizione di incertezza, le decisioni così assunte, proprio perché efficaci, ignorano o sottovalutano (spesso anche deliberatamente) le informazioni allo scopo di utilizzare meno risorse (Legrenzi e Massarenti, 2016). In un contesto caratterizzato da incertezza, talvolta "meno" può rappresentare "più" (Legrenzi, 2022), e le dinamiche decisionali che fanno uso di euristiche sembrano talvolta (più) accettabili o accettate fra le organizzazioni non profit; anche se i risultati e la discussione dei lavori presentati sembra non permettere una sintesi dicotomica riguardo sia alla presenza dei bias socio-cognitivi, sia alle euristiche praticate dalle organizzazioni lucrative e quelle non profit.

Infatti, nelle organizzazioni lucrative la qualità delle decisioni sembra dipendere in modo particolare anche dal contesto (Kahneman, 2011). Non sorprende, dunque, che il successo delle start-up non sia esclusivamente determinato dalla qualità delle idee iniziali, anche in quanto *first mover*, o dalle decisioni assunte dai leader, ma anche e soprattutto dalle dinamiche del mercato di riferimento e dalle performance dei concorrenti.

Un ulteriore elemento rilevante è rappresentato dalla particolare configurazione dell'equità procedurale, e in particolare dell'equità di interazione, concetto riconducibile al filone dell'*Organizational Justice*. Le modalità comunicative che caratterizzano i processi decisionali e di scambio possono infatti incidere sulla forza con cui i diversi bias si manifestano all'interno delle organizzazioni, sia profit sia non profit. Comportamenti improntati a trasparenza, schiettezza, autenticità, veridicità e adeguatezza delle informazioni e delle giustificazioni sembrano più frequenti nelle organizzazioni non profit a base volontaristica, con il potenziale effetto di ridurre fenomeni quali il conservatorismo decisionale, il *groupthink* e altre distorsioni che

conducono a esiti sub-ottimali. Ciò potrebbe contribuire a ridurre indirettamente il timore, non sempre consapevole, associato all'adozione di processi decisionali fondati sull'uso di euristiche, attenuando l'impatto di alcuni bias che tendono a manifestarsi con minore intensità in specifiche tipologie di organizzazioni non profit, quali le OdV o le piccole associazioni culturali e scientifiche.

In sintesi, se è vero che proteggersi sistematicamente dai bias prodotti dai processi euristici porta spesso a pochi risultati e richiede molte energie (Kahneman, 2011), l'ipotesi secondo cui le scorciatoie cognitive siano più ampiamente utilizzate, consapevolmente o meno, nelle organizzazioni non profit può trovare ulteriore supporto in una prospettiva ecologico-evoluzionistica. Secondo questa visione, i comportamenti pro-sociali non sono orientati alla sopravvivenza individuale, bensì al rafforzamento della cooperazione e alla continuità della specie. Bias di giudizio ed euristiche, in quanto espressioni residuali della natura umana e del suo retaggio evolutivo, condividono questa matrice con i comportamenti pro-sociali che costituiscono il punto di partenza e lo sviluppo delle molte organizzazioni non profit.

I costi e le energie richiesti per un presidio accurato dei bias risultano pertanto più facilmente sostenibili dalle aziende che non dalle organizzazioni del Terzo settore, almeno fino a quando l'Intelligenza Artificiale non interverrà in modo pervasivo anche nei processi decisionali non strettamente economici. In tale direzione, la presenza di algoritmi e sistemi di AI nei processi valutativi e decisionali offre opportunità rilevanti in termini di capacità predittiva e accuratezza, soprattutto in contesti caratterizzati da elevata complessità. È auspicabile che, negli ambienti a bassa validità, le formule e i modelli statistici vengano progressivamente preferiti alle intuizioni individuali, ad esempio nei processi di selezione del personale. In questo modo, i bias associati alle euristiche sviluppate per il risparmio di risorse cognitive potrebbero essere mitigati senza generare ulteriori costi economici, laddove gli algoritmi, negli ambienti complessi, dimostrino una superiorità in termini di efficacia e obiettività di analisi rispetto anche agli individui esperti. Questi strumenti dovrebbero riuscire nell'intento di defocalizzare i decisori, talvolta imbrigliati dalle emozioni e motivazioni personali che possono alterare la percezione dei fatti e la valutazione razionale delle alternative.

Indipendentemente da un futuro intriso di Intelligenza Artificiale, l'eccesso di semplificazione operativa che caratterizza le associazioni non profit e in parte anche le micro e piccole imprese, non dovrebbe autorizzare all'uso smodato di euristiche e processi intuitivi, in quanto inadeguati a gestire tutte le variabili principali dei processi decisionali. L'assenza di profitto come target ultimo delle organizzazioni del Terzo settore non le esime quindi dal dotarsi di strumenti idonei a mitigare valutazioni e scelte non ottimali, analogamente a quanto avviene, o dovrebbe avvenire, nelle imprese a scopo di lucro. E nemmeno la giustificazione dell'assenza di profitto per rivolgersi a rimedi standard e alla banalizzazione dell'importanza dei bias socio-cognitivi riduce la responsabilità, soprattutto sul piano etico, che ricade sui componenti dell'organo preposto alla direzione dell'organizzazione. Tanto più che in molti casi gli ETS, anche quelle che si basano per gran parte su attività di volontariato, ricevono cospicui contributi da soggetti privati e pubblici. Perché in Italia, così come all'estero, la collaborazione tra settore pubblico e non profit è strutturale. Emblematico è il caso della ricerca oncologica, in cui nel periodo 2016-2023 il 48% dei finanziamenti è pervenuto dal settore non profit e il restante 52% da fonti pubbliche, incluse quelle dell'Unione

Europea (Michienzi, 2025). Tale intreccio, unito all'entità delle risorse coinvolte ²⁷ (Compagni e Broccolo, 2025), rende necessario per gli enti non profit adottare approcci strategici e valutativi analoghi a quelli tipicamente aziendali.

Tralasciando le questioni relative a ciò che può essere considerato giusto per le comunità in cui operano le organizzazioni del Terzo settore, nonché a ciò che è eticamente appropriato nell'esercizio delle funzioni di governo economico, rimangono aperti due interrogativi fondamentali. Il primo riguarda se i bias di giudizio siano mitigati dalla forma organizzativa lucrativa in quanto tale – pur nella consapevolezza che tale categoria comprende realtà estremamente eterogenee, e non soltanto sotto il profilo dimensionale –; il secondo se tali effetti distorsivi e le euristiche del giudizio non presentino differenze sostanziali, in termini di diffusione, ampiezza e intensità, rispetto a quanto osservabile nelle organizzazioni non profit. Ne discende la questione se le OdV debbano apprendere dalle imprese per limitare gli effetti indesiderati delle scorciatoie cognitive e se le associazioni non profit più strutturate debbano dotarsi di organi direttivi con competenze manageriali di derivazione accademica.

In conclusione, questo lavoro fornisce, al netto di qualche suggerimento o sommessa indicazione operativa per manager e *policy maker* del Terzo settore con le Tabelle n. 2, 3 e 4, alcuni spunti di riflessione e una rassegna sistematizzata della letteratura. Ulteriori analisi e studi osservazionali potrebbero consentire di giungere a una modellizzazione di qualche utilità, in termini di implicazioni pratiche a livello organizzativo, per verificare se e in quale misura l'impatto delle euristiche e dei bias differisca tra organizzazioni lucrative e non profit. Servono infatti altre conferme (o smentite) circa le suggestioni e le riflessioni qui presentate. Nel frattempo, se per le aziende lo sviluppo del pensiero analitico basato su dati, probabilità e obiettivi chiari, nonché l'impiego di strumenti di analisi costi-benefici, simulazioni e modelli decisionali quali-quantitativi rappresenta (o dovrebbe esserlo) una buona prassi già consolidata, anche le OdV dovrebbero cominciare a prendere coscienza riguardo ai fenomeni distorsivi decisionali a partire dal riconoscimento degli stessi, coltivando un atteggiamento di auto-osservazione, ricerca di feedback e revisione dei processi organizzativi, adottando le strategie di mitigazione suggerite nelle Tab. 3 e Tab. 4 che seguono. L'apprendimento, la conoscenza approfondita delle euristiche e dei bias costituiscono infatti un patrimonio imprescindibile anche per i leader delle organizzazioni non profit, tanto nell'uso adattivo delle scorciatoie cognitive quanto nell'esplorazione di approcci più innovativi, in cui intuizione e razionalità possano dialogare in modo costruttivo.

²⁷ Il finanziamento alla ricerca sul cancro ha visto erogazioni di denaro nel periodo 2016-2023 per 2.474.086.076 Euro, derivanti da enti non profit e da enti pubblici. Compagni A., Broccolo G., (a cura di), *Alle fonti della ricerca*, Egea, 2025.

Tabella 3 - Euristiche e bias socio-cognitivi nelle Organizzazioni di Volontariato (OdV) e nelle Micro/Piccole Imprese (MSE/PMI): effetti e strategie di mitigazione

Bias / Euristica	Effetti nelle Organizzazioni di Volontariato (OdV)	Effetti nelle Micro/Piccole Imprese (MSE/PMI)	Strategie di Mitigazione
<i>Status quo bias</i>	Persistenza di attività storiche; limitata innovazione; riluttanza alla digitalizzazione	Ritardo nell'adozione di nuove tecnologie; mantenimento di processi obsoleti	Revisione periodica; rotazione delle responsabilità; audit esterni
<i>Path dependency</i>	Modelli ancorati alle tradizioni fondative; resistenza a nuovi meccanismi di coordinamento	Processi rigidi ereditati dal fondatore, cultura aziendale non aggiornata	Progetti pilota; <i>roadmap</i> del cambiamento; facilitazione esperta
Razionalità limitata	Decisioni con dati scarsi; dipendenza da volontari con competenze incomplete e limitate competenze anche del direttivo	Decisioni intuitive; analisi di mercato superficiali	Checklist decisionali; formazione; uso di indicatori chiari di performance
<i>Commitment bias</i>	Adesione forte alla missione che limita la flessibilità strategica	Eccessivo e ingiustificato attaccamento al modello di business del fondatore	Riesame della missione/modello; obiettivi e risultati chiari; consulenza strategica
<i>Overconfidence</i>	Sovrastima della capacità volontaria; impegni progettuali eccessivi	Sovrastima competitiva; sottovalutazione di costi e rischi	Valutazioni realistiche; analisi dei rischi; revisioni esterne
Euristica della disponibilità	Priorità ai casi più visibili o emotivi; uso limitato di evidenze sistematiche	Focalizzazione su problemi urgenti, anziché strategici a causa di decisioni reattive	Raccolta dati strutturata; definizione delle priorità; consultazione stakeholder
Bias di conferma	Resistenza a critiche o valutazioni negative sui servizi	Management che ignora i segnali negativi del mercato e conferma le ipotesi pregresse a prescindere	Pareri contrari; valutazioni esterne; cultura del feedback
Bias di rappresentanza	Dominanza dei volontari senior; scarsa rappresentanza di giovani e beneficiari/utenti poco rappresentati	Dominanza dei fondatori o senior; scarso coinvolgimento del personale e dei collaboratori	Rappresentanza equilibrata; turni di parola; <i>governance</i> inclusiva
<i>Groupthink</i>	Conformismo in assemblea; limitato dibattito critico	Allineamento al CEO; assenza assoluto di dissenso	<i>Devil's advocate</i> ; votazioni anonime; gruppi eterogenei
Euristica dell'ancoraggio	Bilanci, budget e procedure basati su riferimenti superati e sul "come si è sempre fatto".	Prezzi, salari, previsioni e planning non aggiornati al mercato	Benchmark annuali; zero-based budgeting; supervisione esterna
Avversione alle perdite	Avversione a investimenti e modifiche dei servizi, strumenti nuovi e formazione	Avversione al rischio in nuovi mercati/prodotti/processi	Fondo per innovazione; analisi costi-benefici; test pilota
Fallacia dei costi irrecuperabili	Mantenimento di progetti inefficaci per investimenti passati	Prolungamento di attività non profittevoli che non vengono chiusi/tagliati	Criteri di stop; valutazioni indipendenti; cultura orientata all'apprendimento

Nota: La Tabella comparativa n. 3, rappresenta una bozza di lavoro: è un indicatore, una linea guida che parte da quanto esposto nel testo anche in termini descrittivi per ciò che attiene alle scorciatoie di pensiero

e ai bias. Andranno però verificati in modo empirico le ipotesi qui tracciate in termini di effetti e di strategie di mitigazione degli stessi, magari seguendo questo stesso schema o un altro analogo.

Tabella 4 - Euristiche e bias socio-cognitivi nelle Organizzazioni di Volontariato (OdV): effetti tipici e strategie di mitigazione mirati per ETS in forma di Odv

Bias / Euristiche	Effetto tipico in una OdV (Organizzazione di Volontariato)	Strategie di mitigazione (mirate per OdV)
<i>Status quo bias</i>	• Si continuano attività storiche anche se non più utili • Scarsa innovazione nei servizi • Resistenza a digitalizzare processi e comunicazioni	• Revisione periodica delle attività con criteri di impatto • Rotazione nelle cariche associative • Facilitazione esterna per identificare aree di cambiamento
<i>Path dependency</i>	• Modello organizzativo legato alla tradizione fondativa • Difficoltà a adottare nuove forme di coordinamento dei volontari	• Workshop su nuovi modelli organizzativi del terzo settore • Affiancamento da reti/CSV • Introdurre sperimentazioni "pilota" a basso rischio; attività di testing
Razionalità limitata	• Decisioni prese con poche informazioni • Dipendenza da volontari con competenze limitate • Gestione approssimativa dei dati	• Formazione mirata (gestione, progettazione, raccolta dati) • Checklist decisionali • Coinvolgimento di consulenti pro bono
<i>Commitment bias</i>	• Fissazione sulla missione originaria • Scarsa apertura a servizi più efficaci o attuali	• Bilancio sociale partecipato • Momenti di riflessione collettiva sulla missione (riformulazione periodica) • Introduzione del tema "missione → impatto"
<i>Overconfidence</i>	• Sottovalutazione dei limiti nelle risorse umane • Promessa di progetti che non si riescono a sostenere	• Piani operativi con analisi di capacità reali • Valutazione preventiva dei rischi • Comitato di controllo interno dei progetti
Euristica della disponibilità	• Si dà priorità ai problemi più visibili o emotivamente più coinvolgenti • Le decisioni si basano su testimonianze e non su evidenze	• Raccolta dati strutturata sui bisogni del territorio • Consultazione di stakeholder esterni • Questionari periodici agli utenti/cittadini
Bias di conferma	• Le riunioni confermano idee preesistenti • Rifiuto di valutazioni negative sui progetti	• Facilitatori neutrali durante le assemblee • Richiesta esplicita di pareri contrari in fase decisionale - Brainstorming frequente e stimolato dal CD • Valutazione esterna dello stesso servizio
Bias di rappresentanza	• Alcuni gruppi (es. volontari più anziani) dominano le assemblee • Gli utenti e i giovani volontari restano sottorappresentati	• Quote di rappresentanza nei Consigli direttivi • Assemblee strutturate con turni di parola • Creazione di un Consiglio volontari giovani
<i>Groupthink</i>	• Le decisioni si prendono per conformismo • Mancanza di idee innovative • Nessuno segnala criticità	• Ruolo del <i>devil's advocate</i> a rotazione • Votazioni anonime per decisioni complesse • Gruppi di lavoro misti (diverse età, ruoli, competenze)

Bias / Euristica	Effetto tipico in una OdV (Organizzazione di Volontariato)	Strategie di mitigazione (mirate per OdV)
Euristica dell'ancoraggio	• Budget basati su valori del passato • Si mantengono procedure obsolete	• Aggiornamento annuale dei benchmark (costi e servizi, ore volontari ecc.) • Revisione dei processi in base a criteri di efficienza • Analisi "zero-based budgeting" almeno ogni due anni
Avversione alle perdite	• Paura di investire in attrezzature o formazione • Evitare cambiamenti anche se migliorativi	• Fondo di rischio minimo per l'innovazione • Analisi costi-benefici semplificata • Sperimentazioni a step successivi
Fallacia dei costi irrecuperabili	• Si mantengono attività storiche anche se inefficaci • Resistenza a chiudere progetti fallimentari	• Valutazioni di impatto indipendenti • Criteri predefiniti per interrompere un progetto • Cultura interna basata su apprendimento e non fallimenti

Nota: Nel caso in cui si volesse concentrare la ricerca alle organizzazioni non profit che rientrano nella casistica prevista delle OdV, la Tabella n. 4 riporta gli effetti tipici di alcune euristiche e alcuni bias trattati nel presente studio, focalizzandosi sui potenziali interventi di mitigazione degli effetti che ipotizzo gravino su questa specifica tipologia di ETS.

Bibliografia e referenze web

Ambrosini, M., & Boccagni, P. (2020). Sociologia delle migrazioni (3rd ed.). Il Mulino.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 14(1).

Anderson, N. H. (1962). Application of an additive model to impression formation. Science, 138(3542), 817–818. <https://doi.org/10.1126/science.138.3542.817>

Anolli, L., & Legrenzi, P. (2003). Psicologia generale. Il Mulino.

Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. Psychological Review, 64(6, Pt. 1), 359–372. <https://doi.org/10.1037/h0043445>

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (1992). Bad is stronger than good. Journal of Theoretical Biology, 155, 173–200.

Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). Judgment in managerial decision making (8th ed.). Wiley.

Journal of Psychology, 67(1).

Bessis, D. (2022). *Mathematica: Une aventure au coeur de nous-mêmes*. Éditions du Seuil.

(Italian ed.: *La matematica segreta. Un'avventura alla ricerca di noi stessi*. Neri Pozza, 2023).

Borzaga, C., & Fazzi, L. (2011). Processes of institutionalization and differentiation in the Italian third sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(3), 409–427. <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9159-z>

Borzaga, C., & Defourny, J. (Eds.). (2001). *The emergence of social enterprise*. Routledge.

Boucher, J., & Osgood, C. (1969). The Pollyanna hypothesis. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 8(1).

Brehmer, B. (1992). Dynamic decision making: Human control of complex systems. *Acta Psychologica*, 81(3), 211–241. [https://doi.org/10.1016/0001-6918\(92\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0001-6918(92)90019-A)

Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1).

Camerer, C., & Weber, M. (1992). Recent developments in modeling preferences: Uncertainty and ambiguity. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4).

Cavalli-Sforza, L. L., & Padoan, D. (2013). *Razzismo e noismo. Le declinazioni del noi e l'esclusione dell'altro*. Einaudi.

of valid psychodiagnostic signs. *Journal of Abnormal Psychology*, 74(3).

Compagni, A., & Broccolo, G. (Eds.). (2025). *Alle fonti della ricerca*. Egea.

Della Sala, S. (2025). *Perché dimentichiamo. Una scienza dell'oblio*. Feltrinelli.

Epley, N., & Gilovich, T. (2006). The anchoring-and-adjustment heuristic.

Psychological Science, 17, 311–318.

Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51(4),

380–417. <https://doi.org/10.1037/h0053870>

Finucane, M. L., Alhakami, A., Slovic, P., & Johnson, S. (2000). The affect heuristic in judgments of risks and benefits. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13, 1–17.

Frazer, J. G. (1925). *Il ramo d'oro. Storia del pensiero primitivo: magia e religione* (Vols. 1–3). Alberto Stock.

Gawronski, B. (2004). Theory-based bias correction in dispositional inference: The fundamental attribution error is dead, long live the correspondence bias.

European Review of Social Psychology, 15(1), 183–217.

Gigerenzer, G. (1991). From tools to theory: A heuristic of discovery in cognitive psychology. *Psychological Review*, 98.

Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>

Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (2002). Models of ecological rationality: The recognition heuristic. *Psychological Review*, 109(1).

makes us smart. In G. Gigerenzer, P. M. Todd, & the ABC Research Group
(Eds.), Simple heuristics that make us smart (pp. 37–58). Oxford University
Press.

Giroto, V. (2004). Pensiero, ragionamento e decisione. In Ragionare su probabilità,
possibilità e frequenze. [http://www.pensierocritico.eu/files/Ragionare-su-
probabilita-possibilita-e-frequenze--Vittorio-Giroto-.pdf](http://www.pensierocritico.eu/files/Ragionare-su-probabilita-possibilita-e-frequenze--Vittorio-Giroto-.pdf)

Gori, C., Ghetti, V., Rusmini, G., & Tidoli, R. (2014). Il welfare sociale in Italia. Realtà
e prospettive. Carocci.

Graf, L., König, A., Enders, A., & Hungenberg, H. (2012). Debiasing competitive
irrationality: How managers can be prevented from trading off absolute for
relative profit. *European Management Journal*, 30(4).

Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. Wiley.

Istat. (2024). Istituzioni non profit – Anno 2022. [https://www.istat.it/wp-
content/uploads/2024/10/REPORT_Istituzioni-non-profit_2022.pdf](https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/10/REPORT_Istituzioni-non-profit_2022.pdf)

Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink. Houghton Mifflin.

Johnson-Laird, P. N. (1988). Mental models: Towards a cognitive science of language,
inference, and consciousness. Cambridge University Press.

Jones, E. E., & Harris, V. A. (1967). The attribution of attitude. *Journal of Experimental
Social Psychology*, 3.

Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1972). The actor and observer: Divergent perceptions of
the causes of behavior. General Learning Press.

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.
(Italian ed.: *Pensieri lenti e veloci*. Mondadori, 2012).

Heuristics and biases. Cambridge University Press.

<https://doi.org/10.1017/CBO9780511809477>

Kausel, E. E., Culbertson, S. S., & Madrid, H. P. (2016). Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 27–44.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.07.005>

Kelly, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska Press.

Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1976). *Decisions with multiple objectives: Preferences and value tradeoffs*. Wiley.

Legrenzi, P. (2022). *Quando meno diventa più. La storia culturale e le buone pratiche della sottrazione*. Raffaello Cortina.

Legrenzi, P., & Massarenti, A. (2016). *L'economia nella mente. Come evitare le trappole che fanno perdere soldi*. Raffaello Cortina.

Loomes, G., & Sugden, R. (1982). Regret theory: An alternative to rational choice under uncertainty. *Economic Journal*, 92, 805–824.

Lopes, L. L. (1982). Doing the impossible: A note on induction and the experience of randomness. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 8(6).

Matlin, M. W., & Stang, D. J. (1978). The Pollyanna principle: Selectivity in language, memory, and thought. Schenkman.

registration of decision costs. *Proceedings of the National Academy of Sciences*,
107, 7922–7926.

Michienzi, A. (2025). Il puzzle virtuoso del finanziamento alla ricerca oncologica. *Airc
Fondamentale*, 5, 10–14.

Miller, J. L. (2002). The board as a monitor of organizational activity: The applicability
of agency theory to nonprofit boards. *Nonprofit Management and Leadership*,
12(4).

Neri, M. (2000). Cognizione e negoziazione. In *Simulazioni di negoziazioni delle
relazioni di lavoro*. ISFOL.

Nisbett, R., Krantz, D. H., Jepson, C., & Fong, G. T. (1982). Improving inductive
inference. Cambridge University Press.

Nisbett, R., & Ross, L. (1980). Human inference: Strategies and shortcomings of social
judgment. Prentice Hall.

Oppenheimer, D. M. (2003). Not so fast! (and not so frugal!): Rethinking the
recognition heuristic. *Cognition*, 90, B1–B9.

Polmonari, A., Cavazza, N., & Rubini, M. (2004). *Psicologia sociale*. Il Mulino.

Rode, C., Cosmides, L., Hell, W., & Tooby, J. (1999). When and why do people avoid
unknown probabilities in decisions under uncertainty? *Cognition*, 72(3).

Rothbart, M., et al. (1978). From individual to group impressions: Availability
heuristics in stereotype formation. *Journal of Experimental Social Psychology*,
14.

Samuelson, W., & Zeckhauser, R. J. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal
of Risk and Uncertainty*, 1, 7–59.

management. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*.

<https://doi.org/10.1080/15236803.2025.2475589>

Schwenk, C. R. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36(4). <https://doi.org/10.1287/mnsc.36.4.436>

Shweder, R. A. (1977). Illusory correlation and the MMPI controversy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 45(5).

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>

Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1976). Cognitive processes and societal risk taking. In *Cognition and social behavior*. Erlbaum.

Snow, R. M., & Phillips, P. H. (2007). *Making critical decisions: A practical guide for nonprofit organizations*. John Wiley & Sons.

Tedeschi, M. (2001). *Il processo decisionale del consumatore: Effetti del contesto e implicazioni di marketing*. FrancoAngeli.

Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39–60.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Todd, P. M., & Gigerenzer, G. (2002). Précis of simple heuristics that make us smart. *Behavioral and Brain Sciences*, 23.

Tosi, H. L., Pilati, M., Mero, N. P., & Rizzo, J. R. (2003). *Comportamento organizzativo: Persone, gruppo e organizzazione*. Egea.

biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.

<https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>

Van Slyke, D. M. (2007). Agents or stewards: Using theory to understand the government–nonprofit social service contracting relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2).

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.

Loschermo.it. (2014, April 17). <http://www.loschermo.it/articoli/view/32445>

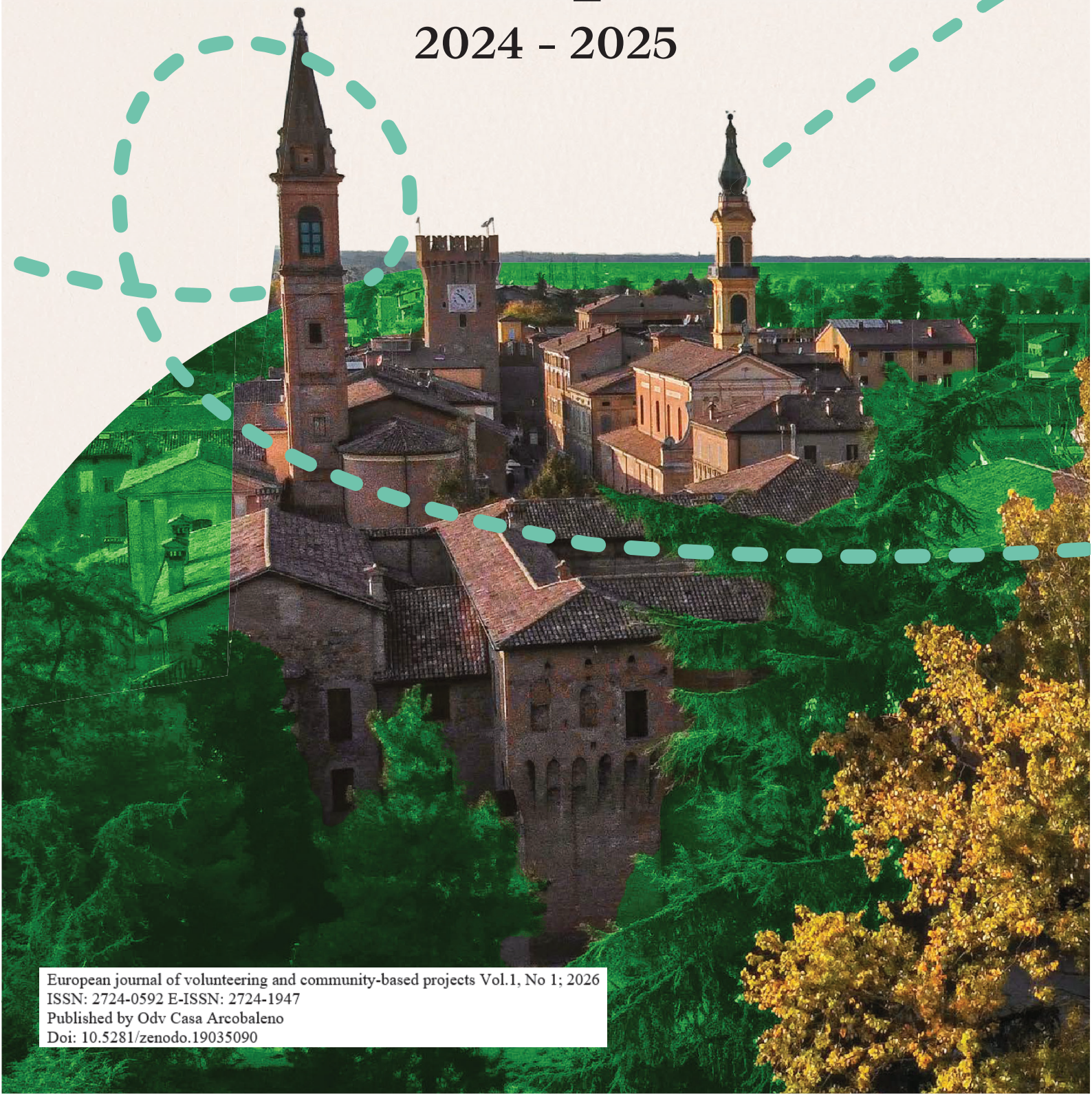


UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

Bilancio PoP

Comune di Spilamberto

2024 - 2025



Sommario

1. Introduzione al Bilancio POP del Comune di Spilamberto	4
1.1. Lettera alla cittadinanza	5
1.2. Agenda 2030 e obiettivi di sviluppo sostenibile	6
1.3. Nota metodologica	6
1.3.1. Piano di diffusione	7
1.3.2. Temi di maggior interesse per il periodo 2024/2025	7
2. Il Comune in sintesi	10
3. Il governo del comune: organizzazione e risorse finanziarie	16
3.1. La Struttura organizzativa e l'Amministrazione comunale	18
3.2. L'Unione Terre di Castelli	20
3.2.1 I Trasferimenti all'Unione	21
3.3 Il Gruppo Consolidato: le attività svolte grazie alla collaborazione con altri Enti	23
3.3.1. Bilancio consolidato	24
3.4. Le Entrate del Comune	27
3.4.1. Il recupero dell'evasione fiscale	29
3.5. Le Spese del Comune	30
3.5.1. L'Impegno futuro	31
3.6. Spesa corrente pro capite	32
4. L'impegno e le attività svolte	34
4.1. Servizi alla persona	36
4.2. Servizi Educativi	40
4.3. Valorizzare il territorio: cultura, eventi e turismo	44
4.3.1. Attività culturali e di valorizzazione del territorio	46
4.3.2 Sistema bibliotecario	48



4.4. Sport	50
4.4.1. Eventi sportivi	50
4.4.2. Strutture sportive	52
4.5. Polizia locale	53
4.5.1. Incidenti nel Contesto comunale e Azioni intraprese	54
4.6. Servizi informatici	55
4.7. Mobilità e trasporto	58
4.8. Ambiente	60
4.8.1. Attività realizzate attraverso l'Unione Terre di Castelli	63
4.8.2. Attività e Ricadute sul Territorio del Comune di Spilamberto	64

1. Introduzione al Bilancio POP del Comune di Spilamberto



Foto: Nacchio Brothers



1.1. Lettera alla comunità

Care cittadine e cari cittadini,

presentiamo con piacere la prima edizione del Bilancio POP del Comune di Spilamberto: uno strumento pensato per raccontare in modo semplice e diretto come funzionano le scelte, da dove arrivano le risorse e come vengono impiegate per migliorare la vita di tutti.

Sappiamo infatti quanto i bilanci comunali possano sembrare documenti tecnici, difficili da leggere e lontani dalla vita quotidiana. È per questo che abbiamo scelto di costruire un bilancio “popolare”, ovvero accessibile e trasparente, che permetta a tutti di capire come utilizziamo le risorse e quali risultati stiamo ottenendo.

Per costruire un Bilancio POP davvero utile alla comunità, abbiamo scelto di collaborare con il Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi dell’Università Statale di Milano. Questo supporto scientifico ci permette di leggere i dati con maggiore rigore e di adottare strumenti che aiutano gli amministratori a prendere decisioni più solide e orientate al lungo periodo. È un modo per evitare letture autoreferenziali e per collocare le scelte del Comune dentro un quadro più ampio e misurabile.

In questa stessa direzione va anche un altro elemento del Bilancio POP: l’integrazione degli indicatori collegati ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell’Agenda 2030 dell’ONU. Per la prima volta abbiamo adattato questi indicatori al livello comunale, perché non basta guardare solo alla realtà di Spilamberto. Le nostre politiche locali si inseriscono in sfide globali che riguardano tutti – inclusione sociale, ambiente, servizi di qualità, sostenibilità – e misurarsi con questi obiettivi significa capire meglio dove siamo e dove vogliamo andare.

Il Bilancio POP presenta i principali dati del 2024, aggiornati – dove possibile – con quelli del 2025, così da offrire non una semplice fotografia di un singolo anno, ma un quadro dinamico e in evoluzione come la nostra realtà locale. Leggendo queste pagine troverete i trend che caratterizzano la nostra azione amministrativa.

Ci auguriamo che questo Bilancio POP possa diventare, anno dopo anno, un ponte più solido tra amministrazione e comunità, uno strumento utile per sentirsi partecipi e informati.

Buona lettura!

Massimo Glielmi

Sindaco di Spilamberto

Niccolò Morselli

Vicesindaco con delega a
Bilancio e Rapporti col Cittadino

1.2. Agenda 2030 e obiettivi di sviluppo sostenibile

Nel settembre 2015 i governi dei 193 Paesi membri dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) hanno approvato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. Si tratta di un programma d'azione che delinea un percorso all'interno del quale si punta ad allineare le politiche europee, nazionali e locali. L'Agenda ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, i cosiddetti Sustainable Development Goals (SDGs). Essi fungono da guida per gli sforzi di sviluppo a livello internazionale, nazionale e locale e contribuiscono a definire le politiche e le priorità dell'Unione. L'UE ha riconosciuto gli SDG come un piano d'azione fondamentale per affrontare le sfide globali e per promuovere uno sviluppo economico,

sociale ed ambientale equo e sostenibile nei suoi Paesi membri e nei Paesi partner. Questo significa che l'UE si impegna a integrare gli SDG nelle sue politiche, nei suoi programmi e nei suoi progetti, e lavora attivamente per raggiungere gli obiettivi fissati entro il 2030.

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile costituiranno inoltre il quadro di riferimento per l'analisi presentata nelle pagine seguenti, accompagnando la lettura e l'interpretazione dei dati. Costituiscono sia un elemento generale di rappresentazione del contesto che uno strumento di paragone con il livello provinciale, regionale o nazionale quando disponibile.

1.3. Nota metodologica

È il primo anno che il Comune di Spilamberto redige il Bilancio POP, ossia il documento frutto della collaborazione scientifica con il Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi dell'Università Statale di Milano in accordo con Dipartimento di Management dell'Università di Torino.

Il Bilancio POP nasce e si consolida come lo strumento più efficace e maggiormente comprensibile ai non addetti ai lavori per informare i cittadini sulle azioni e sui risultati del Comune in maniera chiara e comprensibile¹. La versione 2024-25 del Bilancio POP integra al proprio interno la mappatura di alcuni dei 17 Obiettivi per lo



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

Sviluppo Sostenibile, i cosiddetti Sustainable Development Goals (SDGs), definiti dall'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. Per la prima volta nel contesto comunale vengono sperimentati gli indicatori adattati alla realtà locale, così da collegare in modo più efficace le politiche del territorio ai traguardi globali dello sviluppo sostenibile². Il Bilancio POP presenta sia i risultati dell'Unione Terre dei Castelli, rispetto ai servizi delegati sia, più in generale, quelli dell'intero gruppo con-

1 Linee guida per la realizzazione del Bilancio POP - Guidelines for the creation of the Integrated Popular Financial Reporting (i.e., POP Report) ISBN: 9788875903619

2 Adozione di indicatori di SDGs all'interno di un Comune di medie dimensioni. ISBN: 9788875902216



solidato. Il documento include i risultati dell'anno 2024, aggiornati ove possibile con quelli del 2025, così da evidenziare l'andamento nel tempo e permettere una lettura più completa dei diversi trend.

Comitato tecnico-operativo:

Valerio Brescia,
Antonella Tonielli,
Annarita Vernacchia,
Ombretta Guerri

Comitato scientifico:

Paolo Biancone, Valerio Brescia,
Davide Calandra, Niccolò Morselli,
Silvana Secinaro

Realizzazione grafica:

Maura Corvace

1.3.1. Piano di diffusione

Lo scopo del documento è informare la popolazione coinvolgendola nella valutazione dei risultati del Comune di Spilamberto. Per garantire una comunicazione chiara, accessibile e capillare dei contenuti del Bilancio POP, è previsto un piano di diffusione articolato su diversi canali e strumenti, rivolto sia ai cittadini sia ai principali attori del territorio:

- **Digitale (core):** comunicazione attraverso il sito comunale e i canali social istituzionali, con la pubblicazione di post informativi dedicati;
- **Media tradizionali:** diffusione di contenuti tramite predisposizione di note stampa per quotidiani e periodici locali;
- **Comunità:** presentazioni pubbliche, rivolte alla cittadinanza e in particolare ad associazioni, con condivisione di materiali composti da slide e schede tematiche.

È previsto anche l'invio del documento ai principali Enti coinvolti nell'erogazione dei servizi pubblici e a dipendenti ed ammi-

nistratori del Comune di Spilamberto e dell'Unione Terre di Castelli, oltre che a portatori di interesse pubblici e privati locali.

1.3.2. Temi di maggior interesse per il periodo 2024/2025

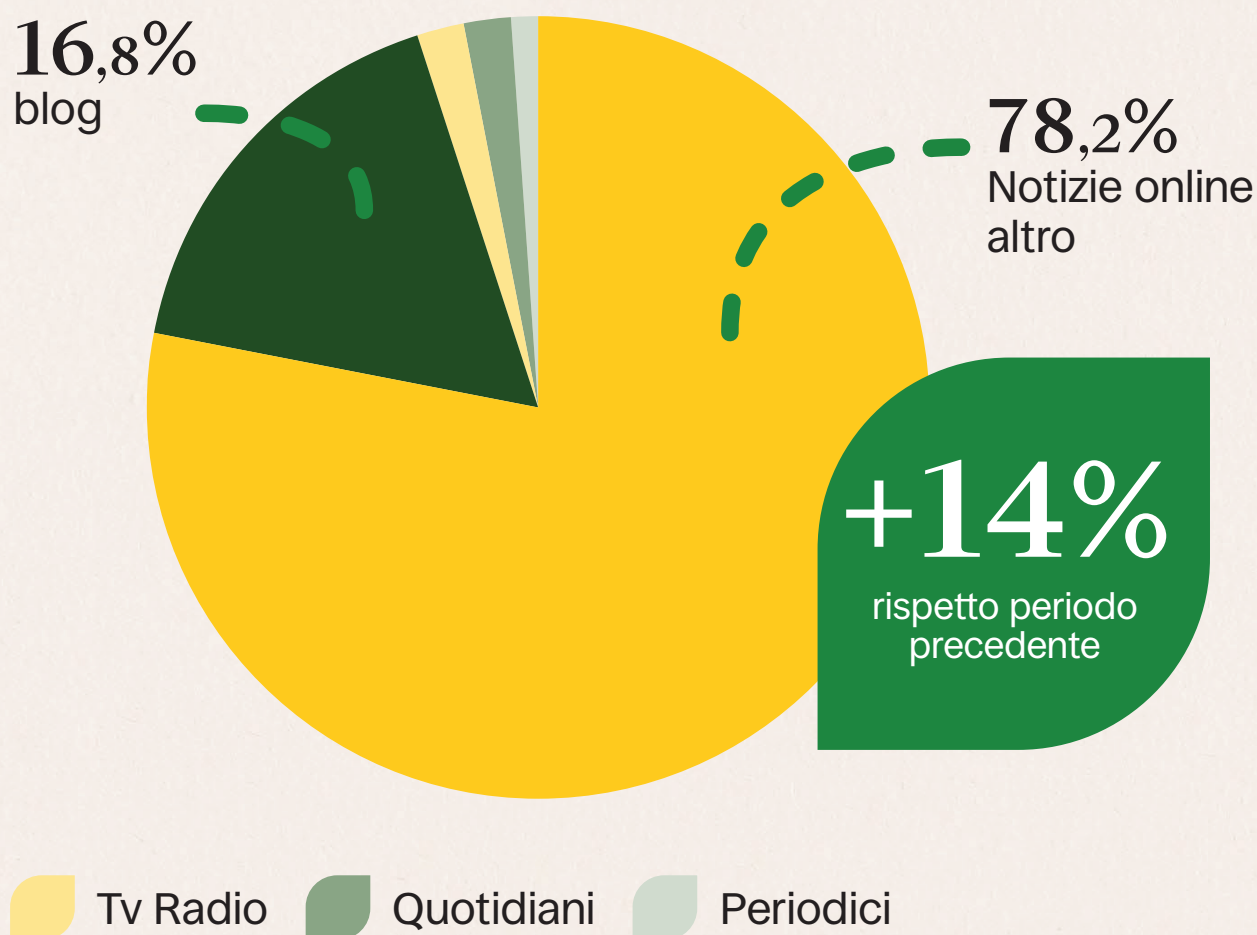
L'identificazione delle tematiche più rilevanti sul territorio del Comune di Spilamberto è stata possibile grazie all'applicazione della sentiment analysis, condotta attraverso un software specifico chiamato Talkwalker, ossia di una piattaforma di analisi e monitoraggio delle reazioni dei cittadini e di vari altri portatori di interesse sui social media e su altri canali web. L'indagine ha consentito di individuare i principali media di interazione, di delineare il profilo degli utenti più attivi e i trend che caratterizzano il periodo di riferimento. Inoltre, l'analisi permette di aggiornare i contenuti e fornire informazioni anche su temi e questioni dibattute nel periodo successivo alla chiusura del bilancio³.

³ Biancone, P., Brescia, V., Oppioli, M., & Degregori, G. (2024). Intelligenza artificiale e sentiment analysis: Innovazioni nella rendicontazione non finanziaria. Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale (Fascicolo 3). DOI: 10.17408/RIREAPPBVBMOGD09101122024

Nel periodo compreso tra luglio 2024 e luglio 2025, sono stati rilevati 105 risultati complessivi, in crescita del +52,2% rispetto ai 69 del periodo precedente. Anche gli autori unici, ossia i soggetti che da soli movimentano una tematica o scrivono su una tematica, salgono a 56, così come le fonti uniche, vale a dire tutte le fonti diffe-

renti tra di loro che parlano del Comune o lo richiamano, salgono a 55. In sintesi, oltre all'aumento del volume complessivo, nel periodo in esame, si amplia fortemente la diversità delle voci e dei canali che parlano del Comune di Spilamberto, mentre l'interazione resta ancora contenuta in valore assoluto.

Ripartizione per tipi di media



Il grafico mostra la ripartizione delle menzioni per tipo di media: domina nettamente la categoria “Notizie online altro” con il 78,2%, seguita dai blog al 16,8%, mentre TV/Radio, quotidiani e periodici sono presenti solo in quote marginali, quasi resi-

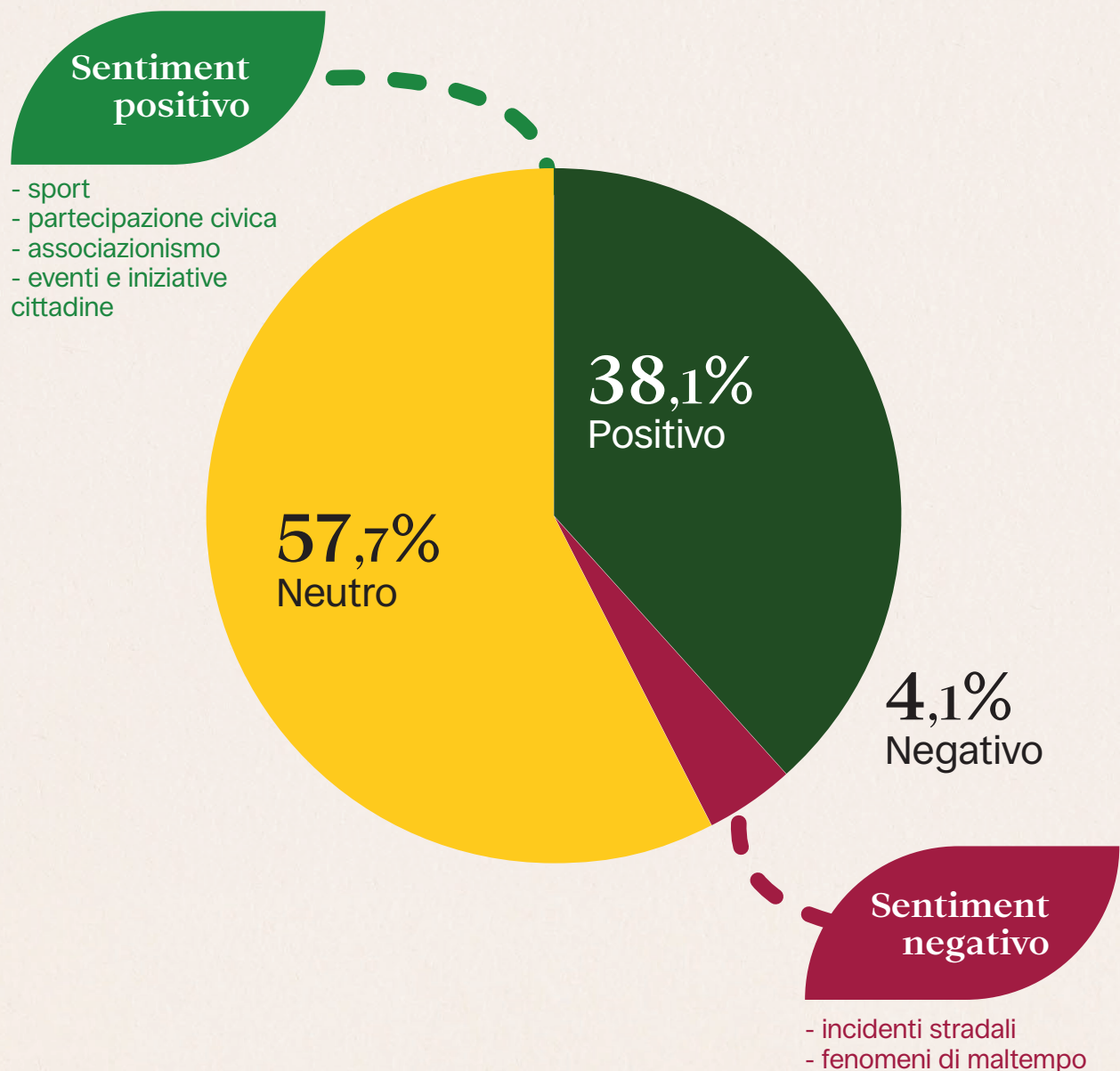
duali. Nel complesso la copertura risulta quindi fortemente digitale, con un peso molto limitato dei canali tradizionali; la freccia verde, con “+14%” in legenda, indica inoltre un aumento rispetto al periodo precedente (Notizie online altro).



Ripartizione per sentiment

I temi con sentiment positivo risultano trainati dallo sport e dalla partecipazione civica, in particolare la valorizzazione dell'associazionismo e dell'impiantistica comunale, oltre che dal calendario di eventi e iniziative cittadine che rafforzano identità e coesione locale. Rientrano tra i contenuti positivi anche i riferimenti informativi ai servizi idrici e al tessuto economico del territorio.

Sul versante del sentiment negativo prevalgono invece le narrazioni legate a incidenti stradali e fenomeni di maltempo, con caduta di alberi e conseguenti disagi. In questi contesti, il discorso pubblico esprime richieste di maggiore sicurezza, manutenzione e coordinamento delle misure di protezione, distinguendo fra competenze comunali (verde urbano, viabilità locale) e livelli sovraordinati (reti extraurbane, Protezione Civile).



2. Il Comune in Sintesi

Spilamberto

29,79 km² estensione comunale

13.000
abitanti



5.663
famiglie



49,96%
uomini

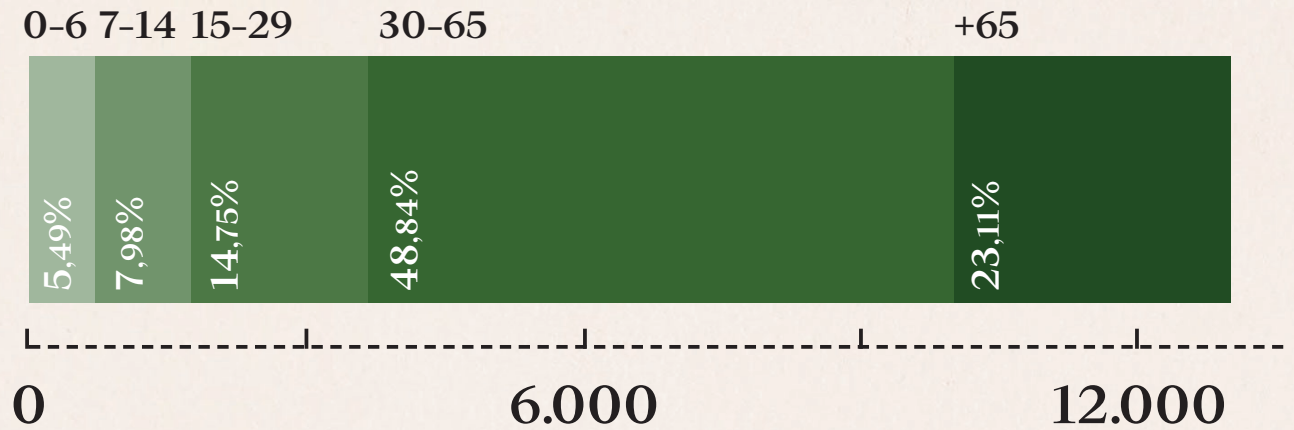
81% citt. ITA

50,04%
donne

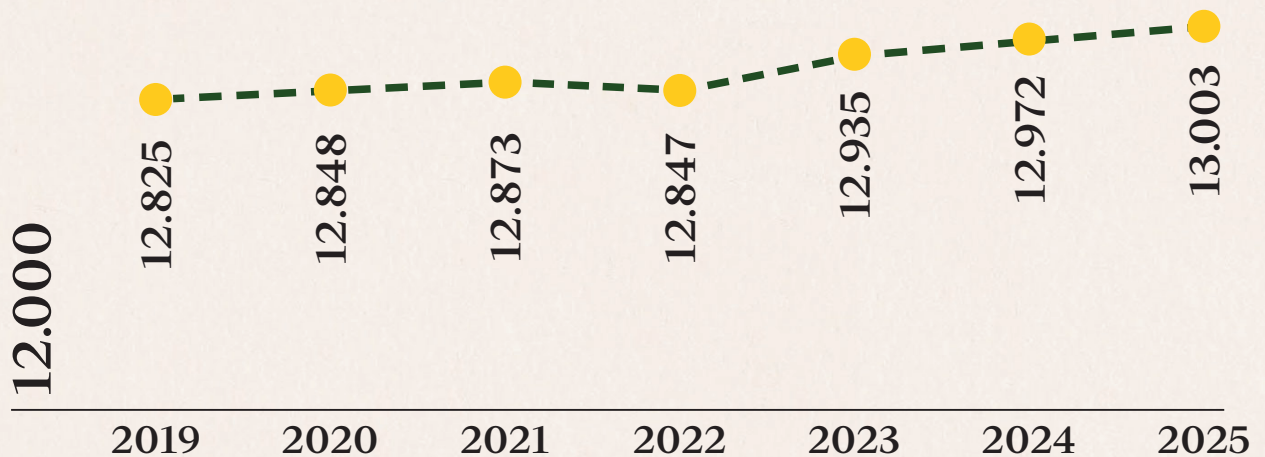
19% altre nazionalità

63,1% fascia lavorativa

Fasce d'età (dati 2025)



Popolazione residente



La crescita demografica registrata nel tempo conferma un contesto cittadino dinamico e attrattivo, sostenuto da una comunità coesa. La popolazione presenta un'età media di 46 anni, in linea con quella nazionale*, con una distribuzione di genere equilibrata.

*(46,8 anni – ISTAT indicatore demografico)

Il Comune di Spilamberto, situato nella parte meridionale della provincia di Modena ed esteso su 29,79 km², conta circa **13.000 abitanti distribuiti in 5.663 famiglie**. La crescita demografica registrata nel tempo conferma un contesto cittadino dinamico e attrattivo, sostenuto da una comunità coesa. La popolazione presenta **un'età media di 46 anni**, in linea con quella nazionale (46,8 anni - ISTAT indicatore demografico), con una distribuzione di genere equilibrata (49,96% uomini e 50,04% donne). L'81% dei residenti è di cittadina-

za italiana, mentre il 19% proviene da altri paesi; il 63,1% della popolazione rientra nella fascia lavorativa, a testimonianza di un tessuto sociale anche attivo e produttivo.

La maggior parte della popolazione (49%) è costituita da persone tra i 30 e i 65 anni, seguite dal 23% di over 66 anni. Le fasce più giovani risultano meno numerose: le persone tra 15-29 anni rappresentano il 15%, quelle tra 7-14 anni l'8% e i bambini tra 0-6 anni solo il 5%.



SPERANZA DI VITA ALLA NASCITA

La speranza di vita alla nascita a Spilamberto è di circa 83,3 anni. Questo significa che nel comune **la longevità è elevata**, in linea con la media nazionale (circa 82-83 anni nel 2021) e leggermente superiore alla media regionale post-pandemia (Fonte: Anagrafe comunale di Spilamberto e stime ISTAT).

Numero di anni che un neonato può aspettarsi di vivere, supponendo costanti nel tempo i tassi di mortalità per età osservati. È un indicatore sintetico dello stato di salute della popolazione.

83,3
anni

dato di Spilamberto



SPERANZA DI VITA A 65 ANNI



Anni
aggiuntivi attesi
di vita per una
persona che abbia
raggiunto i 65
anni, mantenendo
invariati i rischi di
mortalità attuali.

Per Spilamberto il valore è di circa 21 anni a 65 anni (stime 2021). Ciò implica che un 65enne spilambertese medio vivrebbe fino a circa 86 anni (Fonte: Anagrafe comunale e elaborazione ISTAT). Il valore è analogo a quello regionale (in Emilia Romagna nel 2021 era di circa 21 anni) e conferma l'aspettativa di vita elevata anche nella terza età.



REDDITO IMPONIBILE MEDIO PRO CAPITE

Il valore **reddito imponibile medio pro capite** del Comune di Spilamberto è di **€ 23.757** annui (Fonte: anno d'imposta 2021, dichiarazioni 2022). Il reddito medio dei cittadini di Spilamberto è **superiore sia alla media nazionale (circa €22.540) che alla media regionale 2020 (€23.680)** (Fonte: MEF, Dipartimento Finanze dichiarazioni fiscali comunali). Il reddito medio a Spilamberto è **in crescita**: era circa € 21.900 nel 2017 e € 23.000 nel 2019, e dopo una leggera flessione avvenuta nel 2020 (-1,1% per via del COVID), è poi risalito nel 2021. La cifra di circa 23.757 € indica un buon livello reddituale medio, posizionando Spilamberto tra i comuni più benestanti del Modenese (dietro al capoluogo e altri centri industriali, ma davanti a molti comuni rurali). Questo indica la presenza di un'occupazione stabile e di un tessuto produttivo vivo, caratterizzato da piccole e medie imprese e attività artigianali.

23.757

reddito imponibile
medio pro capite
(€)

**Ammontare
medio di reddito
annuo dichiarato
ai fini IRPEF per
contribuente
residente. È un
indicatore del
benessere economico
medio.**

Attività commerciali attive a Spilamberto

Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria

Fornitura di acqua; reti fognarie,...

Attività manifatturiere

Agricoltura, silvicoltura e pesca

Estrazione di minerali da cave e miniere

Costruzioni

Commercio all'ingrosso e al dettaglio ...

Trasporto e magazzino

Attività di servizio di alloggio e ristorazione

Servizi di informazione e comunicazione

Attività finanziarie e assicurative

Attività immobiliare

Attività professionali, scientifiche e tecniche

Noleggio, agenzie di viaggio e supporto alle imprese

Istruzione

Sanità e assistenza sociale

Att. artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento

Altre attività di servizi

0

100

200

8



TASSO DI OCCUPAZIONE

In Emilia-Romagna nel 2022 era 70,3% (75,4% Provincia di Modena), ben sopra la media nazionale (circa 60%) (Fonte: ISTAT - Forze Lavoro). A Spilamberto il tasso di occupazione è **molto elevato**, stimabile tra 72% e 75%. Ciò implica che circa tre quarti delle persone in età da lavoro hanno un impiego. Il dato risulta coerente con i dati di ricchezza (reddito medio alto).

Percentuale di popolazione in età lavorativa (generalmente 20-64 anni) che risulta occupata (cioè svolge un'attività lavorativa). Indice di utilizzo della forza lavoro disponibile.



PARTECIPAZIONE ELETTORALE

Alle Elezioni Politiche del 4 marzo 2018 (Camera dei Deputati) la partecipazione elettorale è stata pari al 79,78%, in altre parole circa 8 elettori su 10 hanno votato: un dato elevato, sopra la media nazionale (73% nel 2018). Nelle successive Politiche del 25 settembre 2022, l'affluenza a Spilamberto è calata a circa il 76,8% (stima, -4,4 punti rispetto 2018), mantenendosi comunque **ben al di sopra della media nazionale 2022 (63,9%)** (Fonte: Ministero dell'Interno, Dati affluenza Comune 2018 e 2022). La

partecipazione elettorale a Spilamberto è tradizionalmente alta; anche a referendum e amministrative supera spesso il 70-80%. Ciò denota un **forte coinvolgimento civico e fiducia nel processo democratico locale**. Il calo del 2022 rispecchia una tendenza generale di disaffezione, ma in misura più contenuta rispetto al resto del Paese. Ad esempio, a Spilamberto ha votato quasi il 77% degli elettori, mentre in Italia meno di 2 su 3. Questo divario positivo suggerisce una comunità partecipe e attenta.

Affluenza alle urne alle elezioni politiche nazionali (Camera/Senato), percentuale di aventi diritto che hanno votato. È un indicatore di partecipazione civica e fiducia nelle istituzioni democratiche.

3. Il governo del comune: organizzazione e risorse finanziarie



Dal 2001 **Unione Terre
di Castelli**
8 comuni

Spilamberto
Castelnuovo Rangone
Castelvetro di Modena
Guiglia
Marano sul Panaro
Savignano sul Panaro
Vignola
Zocca

Nel 2024, su una spesa di
8.522.887 euro, circa il 34% è stato
trasferito all'Unione.

34%

DI TRASFERIMENTI
ALL'UNIONE

224

dipendenti

Welfare

106

Corpo Unico Polizia Locale

69

Affari Generali

32

Area Tecnica

10

Pianificazione

2

Servizi Finanziari

5





Giunta Comunale



Massimo Glielmi
SINDACO DEL COMUNE



Niccolò Morselli
VICESINDACO



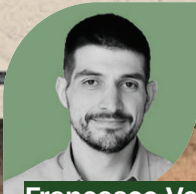
Carlotta Acerbi
ASSESSORA



Alessandra Anderlini
ASSESSORA



Stefania Babiloni
ASSESSORA



Francesco Vecchi
ASSESSORE



44
dipendenti

- Struttura Rapporti con il Cittadino e Affari Generali
- Struttura Finanze Ragioneria e Bilancio
- Struttura Pianificazione Territoriale
- Struttura Lavori Pubblici Patrimonio Ambiente

Attività del Consiglio Comunale



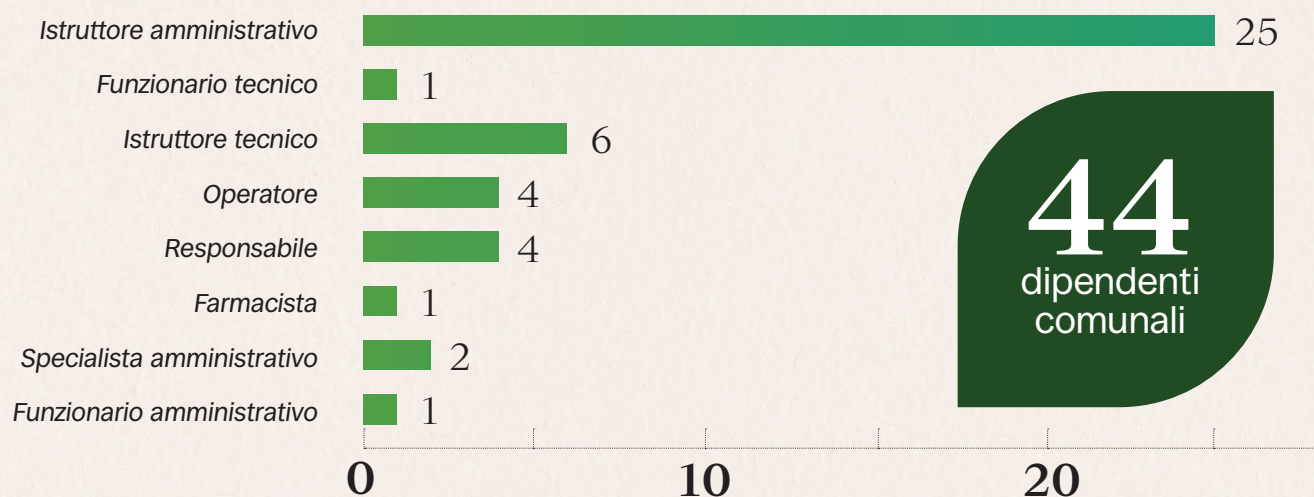
	2024	2025
Sedute Consiglio Comunale	10	10
Delibere Consiglio Comunale	76	75
Mozioni approvate	6	7
Interrogazioni	0	6
Interpellanze	1	2

3.1. La Struttura organizzativa e l'Amministrazione comunale

Il Comune di Spilamberto (MO) ha sede in Piazza Caduti per la Libertà, 3. L'attività è svolta attraverso gli uffici, articolati per rispondere al meglio ai bisogni dei cittadini. L'Ente è organizzato in quattro strutture, ognuna guidata da un dipendente con un incarico di alta responsabilità. Queste persone si occupano di gestire le spese e di assicurare che le procedure amministrati-

ve vengano seguite correttamente. Il Segretario Generale garantisce il coordinamento e l'unità dell'azione amministrativa, supervisionando l'operato delle strutture.

Nel complesso, il Comune di Spilamberto ha a supporto 44 dipendenti che operativamente intervengono nella gestione ed erogazione dei servizi.



L'attività politica e strategica delle attività svolte è realizzata dall'Amministrazione comunale, che comprende il Sindaco, la Giunta Comunale e il Consiglio Comunale, attraverso i seguenti atti:

Attività del Consiglio Comunale	Cosa sono
Sedute Consiglio Comunale	Quante volte il Consiglio si riunisce ufficialmente per discutere e votare.
Delibere Consiglio Comunale	Quante decisioni formali il Consiglio approva e che diventano atti ufficiali (regole, piani, spese, ecc.).
Mozioni approvate	Quante proposte dei consiglieri vengono approvate per impegnare Sindaco e Giunta a fare qualcosa o a prendere una posizione.
Interrogazioni	Quante domande formali i consiglieri presentano a Sindaco o Assessori per ottenere informazioni o chiarimenti su fatti e servizi.
Interpellanze	Quanti quesiti formali chiedono all'Amministrazione quali siano le intenzioni o l'indirizzo politico su un tema; di norma si discutono in aula.

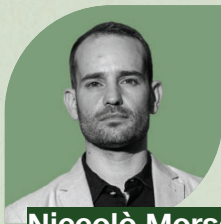


Giunta Comunale



Massimo Glielmi
SINDACO DEL COMUNE

Ha mantenuto le materie relative a Personale, Lavori Pubblici, PNRR, Viabilità, Mobilità sostenibile, Legalità, Sicurezza, Protezione Civile, Polizia Locale, Politiche Abitative, Salute e Benessere, Sport.



Niccolò Morselli
VICESINDACO

Delega a Bilancio, Partecipate, Affari generali, Rapporti con il Cittadino, Trasparenza e Servizi Demografici.



Carlotta Acerbi
ASSESSORA

Delega a Scuola e Istruzione, Pari Opportunità, Integrazione, Comunicazione, Memoria, Politiche giovanili.



Alessandra Anderlini
ASSESSORA

Delega a Cultura e Biblioteca, Turismo, Promozione Territoriale ed Eventi e Centro Storico.



Stefania Babiloni
ASSESSORA

Delega a Commercio, Associazionismo e Volontariato, Partecipazione, Politiche Sociali e Famiglia, Decoro Urbano.



Francesco Vecchi
ASSESSORE

Delega ad Attività Produttive e Lavoro, Politiche agricole, Edilizia Privata, Urbanistica, Ambiente e Sostenibilità.

Il Comune di Spilamberto svolge direttamente alcuni servizi, per altri si avvale del supporto dell'Unione di Comuni, chiamata Terre di Castelli e dal Gruppo Consolidato (vedi capitolo 3.3.), che è formato dal Comune e da società controllate, partecipate o collegate, o da enti che sono strumentali al Comune per la realizzazione delle attività. Il gruppo consolidato permette

di governare ed erogare i servizi in modo coordinato ed efficiente per rispondere ai bisogni dei cittadini.

3.2. L'Unione Terre di Castelli

Il Comune ha delegato l'Unione Terre di Castelli per lo svolgimento di alcune attività, tra cui i servizi sociali e sociosanitari, i servizi sociali professionali e le politiche abitative, i servizi scolastici, trasporto e mensa, i servizi educativi per l'infanzia, la gestione del personale, la formazione professionale, la contrattazione decentrata e le relazioni sindacali, la tutela della sicurezza e della salute nei luoghi di lavoro, i servizi informativi, le funzioni residuali in materia di agricoltura e tutela del territorio, la Polizia Locale, le funzioni in materia di

sismica, il sistema bibliotecario intercomunale, l'acquisizione di lavori, beni e servizi attraverso la Centrale Unica di Committenza, l'accoglienza, l'informazione e la promozione turistica.

L'Unione Terre di Castelli, esistente dal 2001, comprende 8 comuni: oltre a Spilamberto, ne fanno parte Castelnuovo Rangone, Castelvetro di Modena, Guiglia, Marano sul Panaro, Savignano sul Panaro, Vignola e Zocca.



Legenda

Zona Altimetrica

1 Montagna interna 2 Montagna litoranea 3 Collina interna 4 Collina litoranea 5 Pianura

Grado di urbanizzazione

1 densamente popolato 2 densità intermedia 3 scarsamente popolato (rurale)

Comune Montano

NM non montano t - totalmente montano P - parzialmente montano

	Zona altimetrica	Altitudine	Comune Montano	Superficie (Km ²)	Urbanizzazione	Densità abitativa
Castelnuovo	5	76	NM	22,44	2	629,03
Castelvetro	3	152	NM	49,78	3	221,2
Guiglia	3	490	T	48,3	3	82,8
Marano s/P	3	142	P	45,47	3	105,29
Savignano s/P	3	102	NM	25,55	2	362,99
Spilamberto	5	69	NM	29,79	2	407,15
Vignola	3	125	NM	22,86	2	1064,8
Zocca	1	758	T	69,37	3	70,4

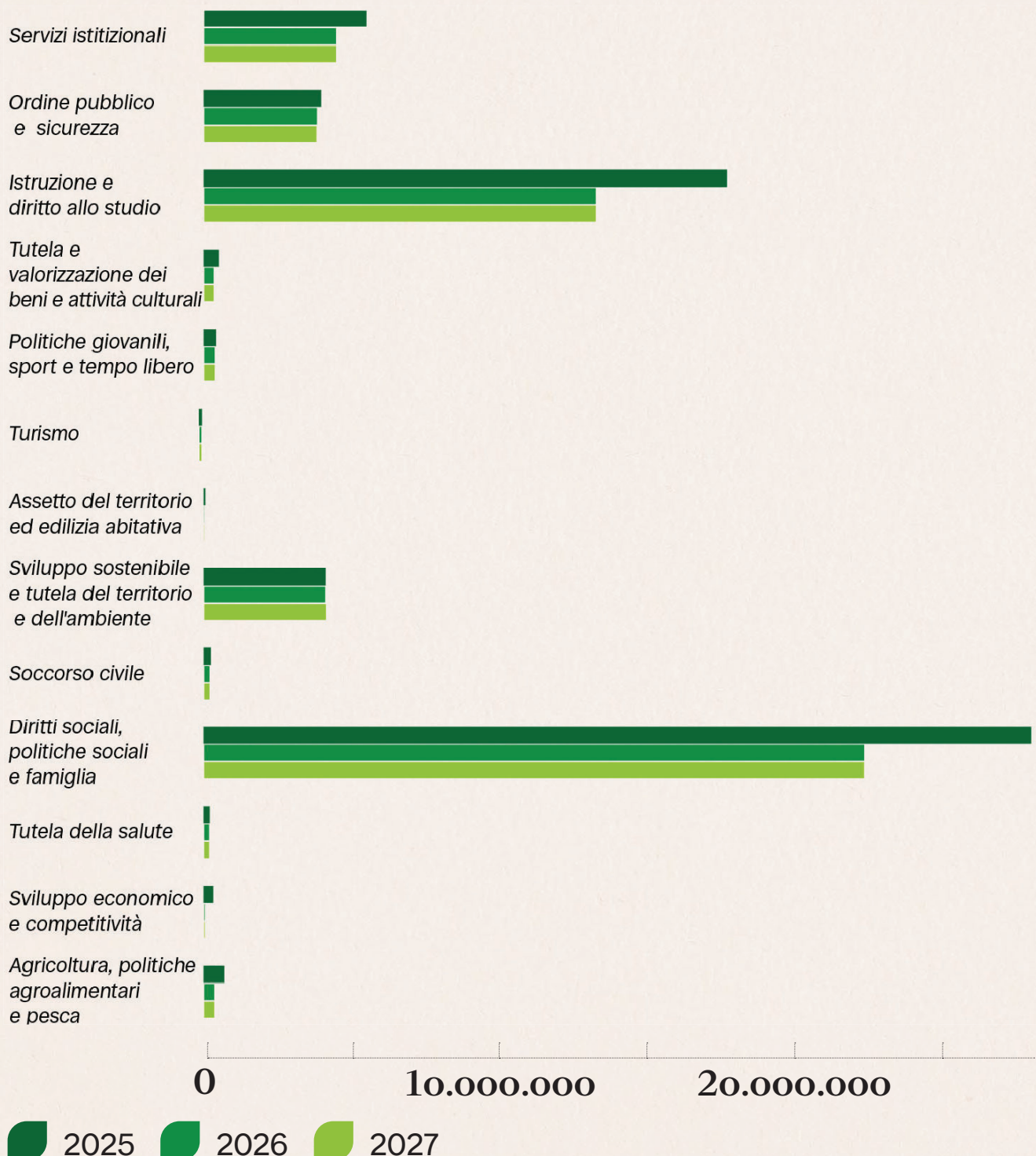


3.2.1. I Trasferimenti all'Unione

Per avere un quadro chiaro delle attività svolte dall'Unione Terre di Castelli e delle risorse necessarie a garantirle, è utile esaminare i trasferimenti che il Comune le as-

segna. Gli impegni maggiori di spesa, oggi come nei prossimi anni, riguardano i servizi alla famiglia e le politiche sociali, insieme alle attività di istruzione e al diritto allo studio.

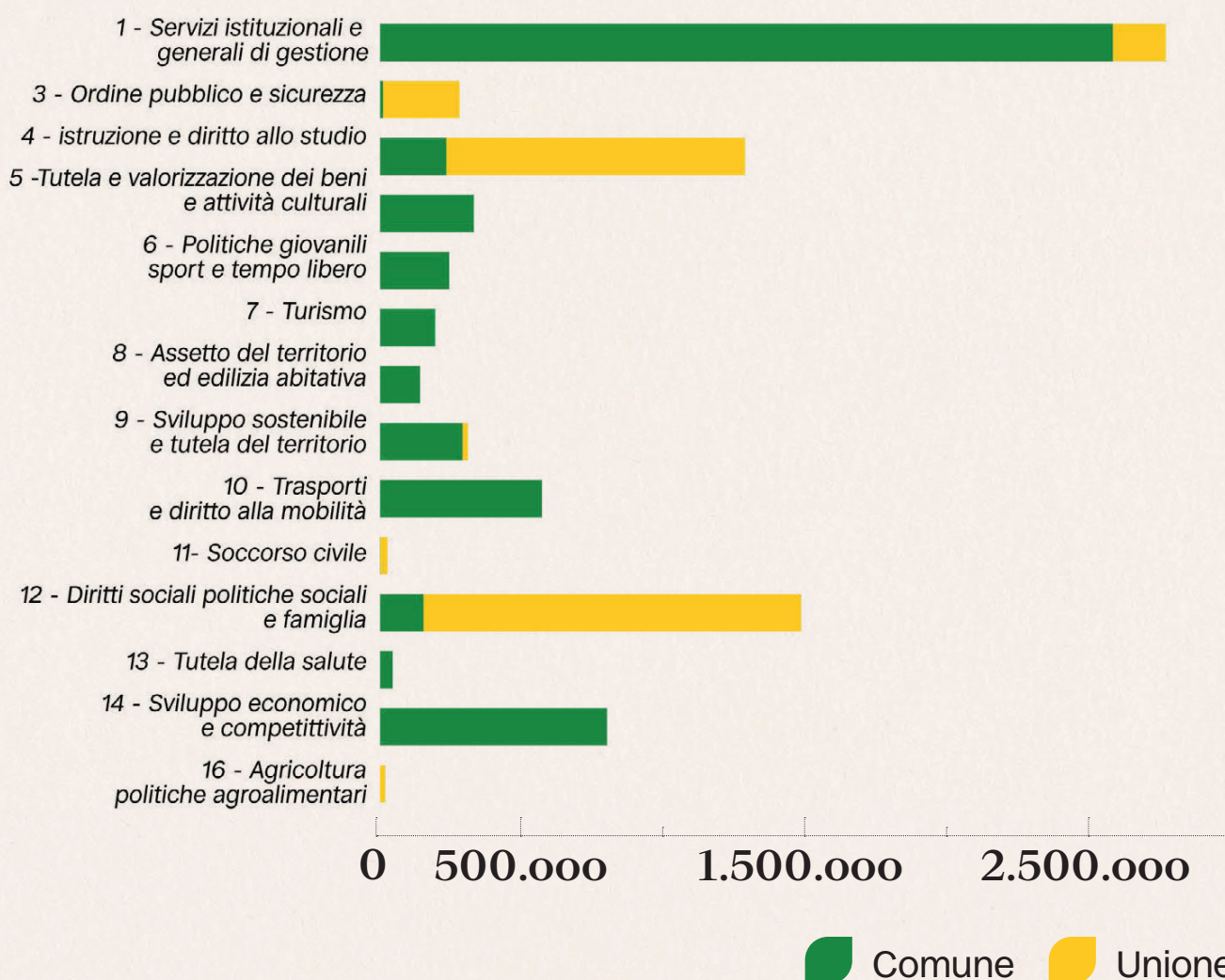
Spesa programmata dell'Unione per ciascun bisogno



Il Comune di Spilamberto utilizza una parte delle risorse per le attività che gestisce direttamente e destina la restante quota ai servizi svolti dall'Unione attraverso appositi trasferimenti. Nel 2024, su un impegno di spesa di 8.522.887 euro, circa il 34% è stato trasferito all'Unione. Il contributo maggiore del Comune all'Unione Terre di Castelli è stato destinato al settore "Diritti sociali, politiche sociali e famiglia", seguito

da "Istruzione e diritto allo studio". In pratica, la parte più consistente delle risorse trasferite serve a finanziare i servizi sociali gestiti in forma associata, come assistenza alle famiglie, sostegno agli anziani, disabilità e interventi educativi. Anche il comparto dell'istruzione riceve un contributo rilevante, a conferma dell'impegno del Comune nel sostenere scuole e servizi per bambini e ragazzi, in collaborazione con l'Unione.

Spese corrente tra Comune e Unione



Per quanto concerne la struttura organizzativa dell'Unione, questo ente mette a disposizione 224 dipendenti (Welfare 106, Corpo Unico Polizia Locale 69, Affari Generali 32, Area Tecnica 10, Pianificazione 2, Finanziari 5) a supporto dei cittadini residenti negli 8 Comuni.



3.3. Il Gruppo Consolidato: le Attività svolte grazie alla Collaborazione con altri Enti

Il Comune di Spilamberto risulta una **struttura complessa**. Molti dei servizi di cui i cittadini godono sono offerti dalla struttura comunale, mentre altri sono in carico ad aziende di cui **il Comune detiene una percentuale di proprietà** o ad Associazioni e Fondazioni costituite per la realizzazione di scopi comuni a quelli del Comune di Spilamberto.

Se si considera il numero di dipendenti in proporzione alla percentuale di partecipazione del Comune di Spilamberto nelle società ed enti del Gruppo, il numero di dipendenti è pari a 9. Si potrebbe quindi affermare che il Comune svolge le attività precedentemente descritte supportando finanziariamente il lavoro di 9 persone.

Partecipazione	Percentuale	Attività svolta	N. dipendenti totali
Amo S.p.a.	0,399%	Trasporto e mobilità	10 dipendenti
Lepida S.p.a.	0,0014%	Servizi informativi e di supporto di governance	676 dipendenti
A.S.P. Terre di Castelli "G. Gasparini"	7,05%	Servizi sociali e politiche per la famiglia	132 dipendenti
Consorzio Attività Produttive Aree e Servizi	2,82%	Edilizia abitativa	6
Acer Modena	1,43%	Edilizia abitativa	75
AESS - Agenzia per l'Energia e lo Sviluppo sostenibile	0,435%	Sviluppo sostenibile e tutela ambientale	29



3.3.1. Bilancio consolidato

Il Bilancio Consolidato riunisce i conti del Comune e degli enti che fanno parte del suo gruppo come se fossero un'unica realtà. In questo modo si ottiene un quadro completo della situazione economica e patrimoniale del gruppo nel suo insieme, cioè di ciò che possiede (Stato Patrimo-

niale) e dei risultati della sua gestione (Conto Economico).

Lo Stato Patrimoniale del Gruppo Consolidato del Comune di Spilamberto serve per mostrare quanto possiede (attivo) e quanto deve (passivo) il Comune e le sue partecipate, un po' come un bilancio familiare allargato al gruppo comunale.

<i>Stato patrimoniale attivo</i>	<i>2024</i>	<i>Stato patrimoniale passivo</i>	<i>2024</i>
Immobilizzazioni	48.064.589 €	Patrimonio netto	36.345.393 €
Rimanenze	422.342 €	Fondo rischi e oneri	225.412 €
Crediti	3.713.722 €	Trattamento fine rapporto	30.624 €
Disponibilità liquide	6.514.052 €	Debiti	5.891.672 €
Ratei e risconti	8.858 €	Ratei e risconti	16.230.461 €
Totale s.p. attivo	58.723.563 €	Totale s.p. passivo	58.723.563 €

Alcune Nozioni

Stato patrimoniale attivo

Immobilizzazioni: Sono i beni durevoli tra cui edifici pubblici, scuole, strade, impianti, attrezzature.

Rimanenze: Materiali o beni che il Comune e le collegate ha ma non ha ancora usato o venduto (per esempio magazzino).

Stato patrimoniale passivo

Patrimonio netto: È la parte propria del Comune e delle altre società del gruppo consolidato; valore dei beni accumulati, riserve, ecc. È come il capitale di una famiglia.

Fondo rischi e oneri: Somme messe da parte per spese o imprevisti futuri (cause, lavori urgenti).

Crediti: Somme che il Comune deve ancora incassare da altri enti o persone (tasse, contributi, ecc.).

Disponibilità liquide: Soldi presenti in banca o in cassa.

Ratei e risconti: Spese o entrate che riguardano più anni, "spalmate" nel tempo.

Trattamento di fine rapporto: Le liquidazioni dei dipendenti comunali e delle società partecipate.

Debiti: Somme che il Comune deve pagare (mutui, fornitori, e altri debitori).

Ratei e risconti passivi: Entrate ricevute ma che riguardano anni futuri, o contributi per investimenti.

Stato patrimoniale consolidato in pillole:

- *Il Comune è solido:* il patrimonio netto del Gruppo rappresenta più della metà del totale.
- *Il Gruppo ha poca liquidità rispetto agli investimenti:* solo 6,5 milioni disponibili su quasi 59 di patrimonio totale.
- *Il Gruppo ha debiti contenuti:* circa 5,9 milioni, che sono poco più del 10% del totale, un livello considerato sostenibile.
- Nel 2024 il bilancio del Gruppo si è chiuso con una piccola perdita di 122 mila €, cioè le spese sono state leggermente superiori alle entrate.

**Il Comune di Spilamberto ha una
situazione patrimoniale sana.**

Il Gruppo del Comune di Spilamberto ha una situazione patrimoniale sana. Possiede molti beni e infrastrutture, ha soldi in cassa sufficienti per gestire l'attività quotidiana e non ha debiti eccessivi. La piccola perdita annuale non è preoccupante, né frutto di una cattiva gestione: serve solo a mantenere equilibrio tra investimenti e spese ordinarie.

Il Conto Economico del Gruppo Consolidato del Comune di Spilamberto, invece, serve per mostrare come si è arrivati al risultato economico dell'anno, cioè se il gruppo nel suo complesso ha prodotto un utile o una perdita. In pratica, riassume tutti i costi sostenuti e i ricavi ottenuti dal Comune e dagli enti del Gruppo offrendo una visione completa dell'andamento della gestione economica.

Conto Economico	€ nel 2024
Componenti positivi della gestione	10.660.922
Componenti negativi della gestione	10.807.444
Risultato della gestione caratteristica	-146.522
Proventi e oneri finanziari	-201.702
Proventi straordinari	344.553
Oneri straordinari	107.933
Risultato prima delle imposte	34.918
Imposte	157.004
Risultato finale	-122.086

Alcune Nozioni

Componenti positivi: entrate correnti come tasse comunali, affitti, contributi, erogazione di servizi.

Componenti negativi: uscite tra cui stipendi, manutenzioni, acquisti, servizi, contributi a enti e cittadini.

Risultato della gestione svolta normalmente: differenza tra entrate e uscite, in questo caso una piccola perdita operativa.

Proventi e oneri finanziari: Interessi attivi e passivi su mutui o investimenti.

Proventi straordinari: Entrate eccezionali, come plusvalenze, rimborsi o permessi edilizi. Nel 2024 il Comune ha registrato entrate eccezionali non legate alla gestione ordinaria, come

recuperi di somme non dovute e plusvalenze derivanti da vendite di beni, che hanno contribuito positivamente al risultato economico complessivo.

Oneri straordinari: Spese non ricorrenti, come imprevisti o rettifiche. Le spese straordinarie hanno riguardato principalmente rettifiche contabili e sopravvenienze passive, cioè costi imprevisti o la cancellazione di entrate non più esigibili, con un impatto negativo limitato sul bilancio.

Imposte: Tasse e Imposte dovute dal gruppo comunale.

Risultato finale: La perdita dell'anno: le uscite totali superano le entrate.

Conto economico consolidato in pillole

Le entrate correnti coprono quasi tutte le spese, ma non del tutto. Dopo aver pagato interessi e imposte, si registra una piccola perdita. In pratica, il Gruppo Consolidato ha speso leggermente più di quanto ha incassato nel 2024.

È una perdita molto contenuta, inferiore all'1% delle entrate totali. Il bilancio resta sano e stabile, ma evidenzia che le spese correnti e gli oneri finanziari vanno tenuti sotto controllo per evitare che la perdita si ripeta. Tale perdita, tuttavia, non rappresenta né incide allo stato attuale sulla situazione economico-finanziaria dell'Amministrazione comunale. Il risultato deriva prevalentemente dall'andamento delle società partecipate e non da una gestione diretta del Comune.



3.4. Le Entrate del Comune

Le entrate del Comune provengono soprattutto da risorse correnti, in primo luogo imposte e tasse locali, affiancate da trasferimenti di altri enti pubblici e da proventi extratributari. In misura minore arrivano risorse destinate agli investimenti (conto capitale).

In generale, le entrate correnti (tributarie, trasferimenti, extratributarie) servono a finanziare i servizi di tutti i giorni, mentre le entrate in conto capitale finanziano opere e investimenti. Nel rendiconto (bilancio consuntivo) si mostra quindi come i fondi affluiscono nelle casse comunali e come vengono utilizzati per garantire i servizi e il buon funzionamento del comune.

Tipologia di entrata	€ nel 2024
Entrate correnti di natura tributaria, contributiva e perequativa	6.931.540
Trasferimenti correnti	356.249
Entrate extratributarie	2.187.754
Entrate in conto capitale	3.094.057
Entrate per conto terzi e partite di giro	1.715.075

Fonte: Comune di Spilamberto. Enti in contabilità finanziaria soggetti al dlgs 118/2011- Allegato 1

Le entrate del Comune provengono soprattutto da tasse e imposte locali pagate da cittadini e aziende. Seguono i fondi per investimenti e le entrate da servizi e canoni. I trasferimenti da Stato e Regione sono invece una parte molto piccola. In sintesi, il Comune finanzia le proprie attività soprattutto con risorse proprie derivanti dal territorio e dai principali portatori di interesse.

Alcune Nozioni

Entrate correnti di natura tributaria, contributiva e perequativa: Sono le imposte e tasse che i cittadini e le imprese pagano al Comune (es. IMU, addizionale IRPEF, TARI), più eventuali compartecipazioni da Stato o Regione collegate al gettito.

Trasferimenti correnti: Contributi ricorrenti che arrivano da Stato, Regione o altri enti per sostenere spese ordinarie (scuola, sociale, trasporto, ecc.).

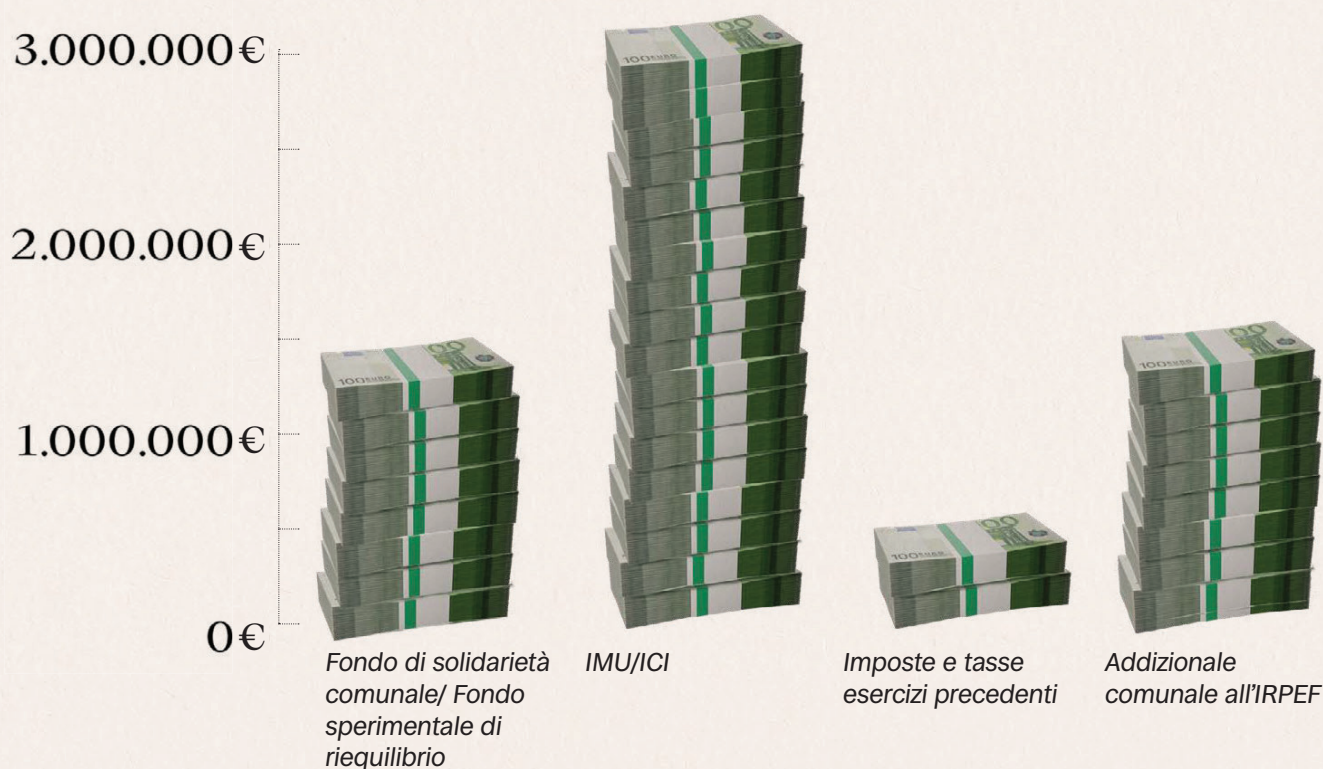
Entrate extratributarie: Proventi da servizi e utilizzo del patrimonio; tariffe di servizi comunali, canoni e affitti, sanzioni (es. Codice della Strada), rimborsi, dividendi/utile di partecipate, interessi.

Entrate in conto capitale: Risorse per investimenti, contributi per opere pubbliche, oneri di urbanizzazione, alienazioni di beni, altri incassi destinati a costruire o riqualificare infrastrutture.

Entrate per conto terzi e partite di giro: Somme che transitano solo temporaneamente nelle casse comunali e vengono poi girate ad altri soggetti (es. ritenute, cauzioni, quote per altri enti). Non finanziano la spesa del Comune.

<i>Entrate (€)</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>
Totale Entrate Correnti	6.762.023	6.931.540
Altri tipi di entrate di CAPITALE	5.643.412	7.353.136
Totale	12.405.435	14.284.676
<i>Entrate tributarie (€)</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>
Fondo di solidarietà comunale/ Fondo sperimentale di riequilibrio	1.393.836	1.515.011
IMU/ICI	3.059.791	3.090.000
Imposte e tasse esercizi precedenti	672.826	542.434
Addizionale comunale all'IRPEF	1.635.571	1.784.095
Totale	6.762.023	6.931.540

Entrate tributarie 2024



Nel 2024 le entrate tributarie del Comune di Spilamberto ammontano complessivamente a 6,93 milioni di euro, con un lieve aumento rispetto al 2023 (6,76 milioni). L'incremento principale riguarda l'addizionale comunale all'IRPEF e il Fondo di solidarietà comunale, mentre risultano in calo le entrate legate a imposte e tasse di anni precedenti.



Alcune Nozioni

Fondo di solidarietà comunale e Fondo sperimentale di riequilibrio: è il contributo statale che serve a compensare le differenze tra i Comuni nella capacità di raccogliere entrate proprie, garantendo equità tra territori. L'aumento del 2024 indica un maggiore trasferimento da parte dello Stato.

IMU/ICI: sono le imposte sugli immobili, principali fonti di entrata per i Comuni. Non si paga sulla prima casa, cioè sull'abitazione principale in cui si vive e si ha la residenza anagrafica, a meno che non sia di lusso (categorie catastali A/1, A/8 e A/9). Si paga invece su seconde case o case affittate, negozi, uffici e capannoni, terreni agricoli (solo in alcuni casi), aree edificabili.

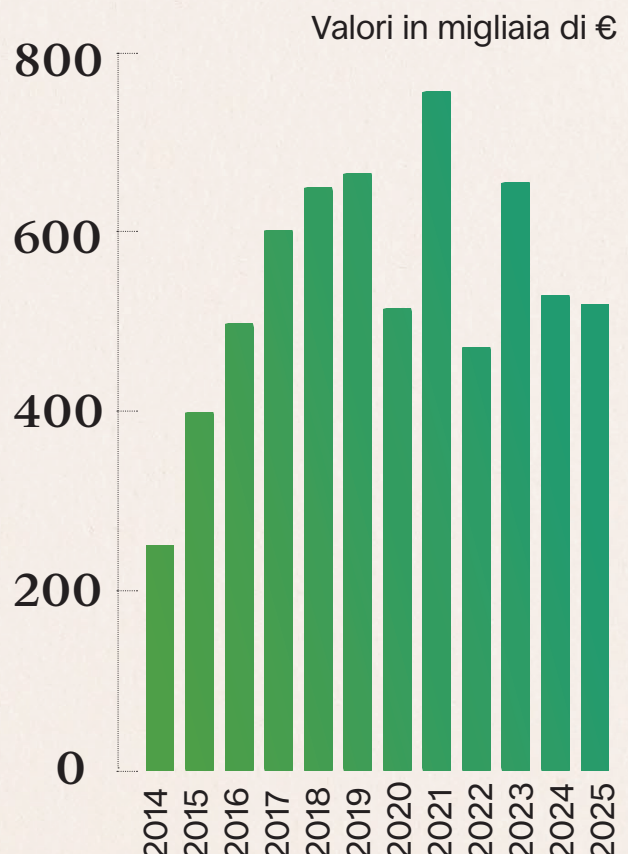
Imposte e tasse esercizi precedenti: riguardano entrate recuperate da anni passati, come accertamenti o pagamenti tardivi.

Addizionale comunale all'IRPEF: è la quota di imposta sul reddito delle persone fisiche destinata al Comune, applicata in aggiunta all'IRPEF statale. L'IRPEF è pagata da tutti i lavoratori dipendenti, pensionati e autonomi che hanno un reddito, mentre non la paga chi non percepisce redditi o guadagna meno della soglia minima prevista dalla legge (attualmente circa 8000 euro l'anno).

3.4.1. Il Recupero dell'Evasione fiscale

Un importante ambito di lavoro del Comune di Spilamberto riguarda il recupero dell'evasione fiscale sui tributi di propria competenza, come IMU, TARI e altri tributi locali. Il Comune, infatti, non può intervenire direttamente sui tributi statali, come l'IRPEF, su cui incassa solo un'addizionale, ma può agire con controlli mirati e attività di accertamento per recuperare le somme di propria spettanza non versate dai contribuenti.

Questo impegno costante ha portato, nel tempo, a risultati significativi: dal 2014 al 2025 il Comune ha recuperato complessivamente oltre 6 milioni di euro di imposte evase. **Le somme recuperate ogni anno dimostrano un lavoro continuo e capillare, svolto interamente dagli uffici comunali.**



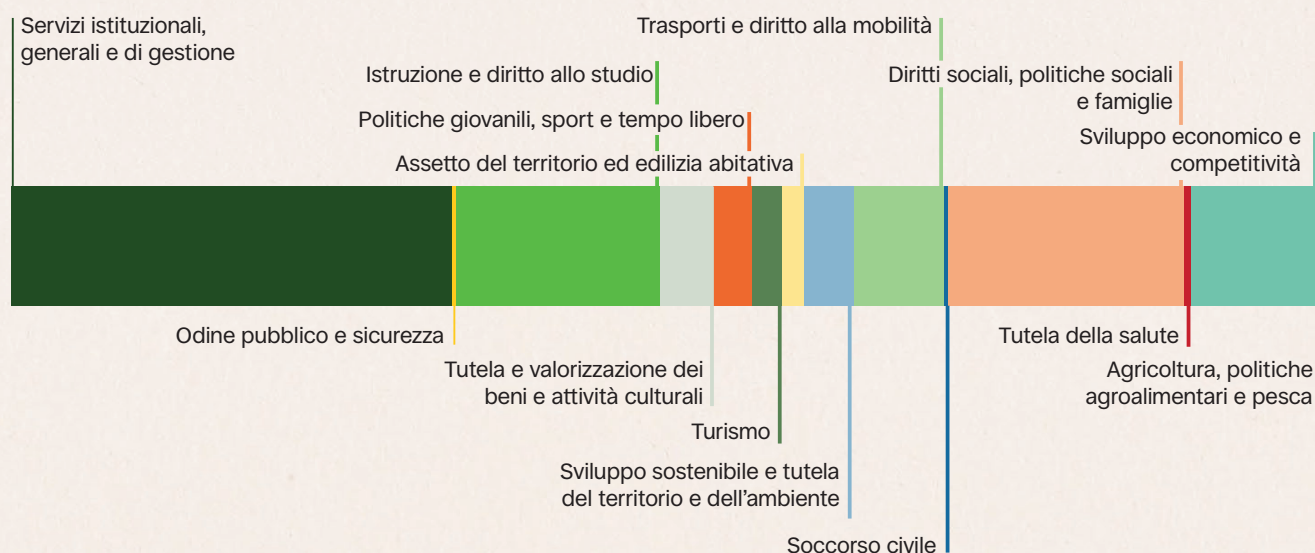
3.5. Le Spese del Comune

La tabella qui sotto mostra le principali spese del Comune, organizzate per missioni. Le missioni raggruppano le attività in base ai bisogni fondamentali dei cittadini (es. scuola, sociale, sicurezza, ambiente) e indicano a quali obiettivi sono state destinate le risorse finanziarie, strumentali e

umane. La rappresentazione riguarda le spese correnti, cioè i costi necessari per far funzionare ogni giorno i servizi pubblici: stipendi del personale, utenze, manutenzioni ordinarie, acquisti di beni e servizi, assistenza e sostegno alla comunità.

Missione - Bisogno	€ 2023	€ 2024
Servizi istituzionali, generali e di gestione	2.617.922	2.779.440
Ordine pubblico e sicurezza	280.020	280.520
Istruzione e diritto allo studio	1.334.545	1.290.653
Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali	406.118	331.191
Politiche giovanili, sport e tempo libero	208.114	244.150
Turismo	155.851	194.505
Assetto del territorio ed edilizia abitativa	133.392	141.100
Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	283.486	310.376
Trasporti e diritto alla mobilità	451.462	571.600
Soccorso civile	28.600	25.955
Diritti sociali, politiche sociali e famiglie	1.451.182	1.488.818
Tutela della salute	36.596	44.201
Sviluppo economico e competitività	787.930	801.878
Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca	18.500	18.500

fonte: Prospetto delle spese di bilancio per missioni, programmi e macroaggregati, spese correnti - impegni 2023 e 2024





3.5.1. L'Impegno futuro

Confrontando gli impegni per la risposta ai bisogni degli anni 2025 e 2026, l'andamento della spesa comunale delinea una situazione di sostanziale stabilità, con importi complessivi e priorità di investimento simili da un anno all'altro. Le risorse continuano a concentrarsi principalmente su servizi istituzionali e di gestione, politiche sociali e per le famiglie e istruzione e diritto allo studio, che rappresentano i settori più

rilevanti in termini di impegno finanziario. Si registrano lievi variazioni interne, nel 2026 aumentano leggermente le spese per i servizi istituzionali e per la cultura, mentre si riducono in modo contenuto quelle per politiche giovanili e sviluppo economico. Nel complesso, non si evidenziano variazioni consistenti, a conferma di una **programmazione prudente e continuativa**, orientata alla qualità dei servizi, alla manutenzione del territorio e al sostegno delle politiche sociali ed educative.

BILANCIO 2025 USCITE

Istruzione e diritto allo studio	1.326.550
Politiche Sociali e famiglie	1.501.130
Assetto del territorio ed edilizia abitativa	141.500
Politiche giovanili, sport e tempo libero	256.960
Trasporto e diritto alla mobilità	556.698
Sviluppo economico	871.310
Turismo	127.800
Servizi istituzionali e di gestione	3.011.015
Ordine pubblico e sicurezza	280.520
Cultura	328.372
Sviluppo del territorio e ambiente	337.164
Altro	382.884

BILANCIO 2026 USCITE

Istruzione e diritto allo studio	1.189.700
Politiche Sociali e famiglie	1.625.120
Assetto del territorio ed edilizia abitativa	142.750
Politiche giovanili, sport e tempo libero	242.150
Trasporto e diritto alla mobilità	532.368
Sviluppo economico	930.610
Turismo	131.300
Servizi istituzionali e di gestione	3.242.665
Ordine pubblico e sicurezza	282.020
Cultura	374.462
Sviluppo del territorio e ambiente	328.121
Altro	353.442

3.6. Spesa corrente pro capite

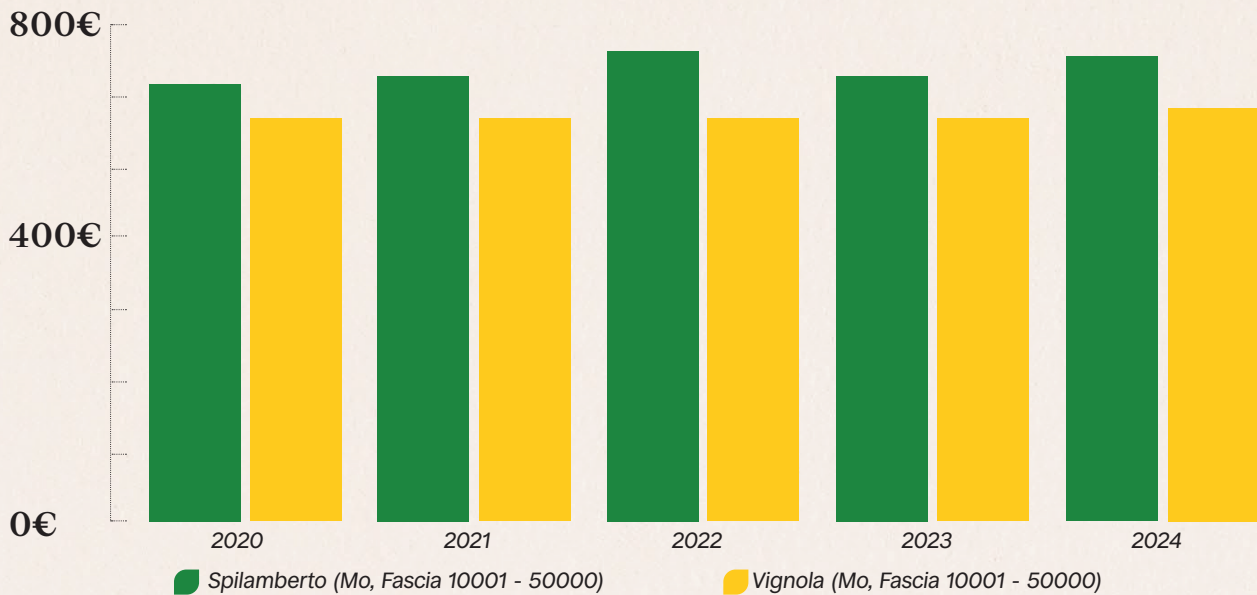
La **spesa corrente pro capite** è l'indicatore che mostra quanto un Comune spende ogni anno, in media, per ciascun cittadino, per garantire i servizi pubblici quotidiani come illuminazione, raccolta rifiuti, trasporto, manutenzione urbana, servizi scolastici e sociali.

Dal 2020 al 2024 la spesa pro capite a Spilamberto è rimasta stabilmente attorno ai 650 euro. Il confronto con il dato nazionale attesta l'efficienza della spesa del Comune: nel 2024 la spesa media dei Comuni

italiani tra 10.001 e 50.000 abitanti è pari a 889 euro pro capite. Spilamberto, con i suoi circa 650 euro, risulta quindi **nettamente più efficiente**, poiché spende molto meno della media pur continuando a garantire servizi di buona qualità.

Per valutarne ulteriormente l'efficienza è stato effettuato un confronto con tre Comuni dell'Unione Terre di Castelli simili per caratteristiche: Savignano sul Panaro, Castelnuovo Rangone e Vignola.





Il primo confronto con Savignano sul Panaro, comune appartenente a una fascia demografica inferiore, mostra valori di spesa corrente pro capite lievemente più alti rispetto a quelli di Spilamberto, con un andamento compreso indicativamente tra 650 e 690 euro, a fronte di una spesa di Spilamberto stabile intorno ai 650 euro pro capite. Dall'analisi emerge che Spilamberto si colloca dunque su livelli leggermente più contenuti o comunque allineati, confermando una buona capacità di controllo della spesa.

Il confronto con Castelnuovo Rangone, Comune di dimensioni simili a Spilamberto, mostra anche in questo caso una differenza costante nella spesa corrente pro capite: dal 2020 al 2024 Castelnuovo si mantiene sempre su valori più elevati, tra 800 e 900 euro per abitante. Questa distanza evidenzia come Spilamberto riesca a mantenere una gestione più efficiente (650 euro per abitante), garantendo i servizi alla cittadinanza con costi mediamente inferiori, segno di un buon equilibrio tra qualità dei servizi e contenimento della spesa pubblica.

Il confronto con Vignola, Comune capo-di-

stretto, più grande ma della stessa fascia demografica (tra 10.001 e 50.000 abitanti), restituisce il seguente quadro: Spilamberto presenta una spesa pro capite solo leggermente più alta rispetto a Vignola, la cui spesa corrente pro capite è poco sotto i 600 euro. Anche in questo caso, pur spendendo un po' di più rispetto a Vignola, Spilamberto rimane comunque su valori contenuti, e sempre decisamente sotto la media nazionale.

Nel complesso, Spilamberto si posiziona in una fascia intermedia: spende meno dei Comuni più piccoli come Savignano, che spesso hanno costi fissi più alti, e solo un po' di più di un Comune più grande e strutturato come Vignola, che beneficia di economie di scala. Anche rispetto a Castelnuovo Rangone (a metà tra gli altri due termini di paragone), Spilamberto conferma la propria capacità di garantire i servizi con costi più contenuti e una gestione efficiente. Nel 2024, **questa capacità di mantenere stabile la spesa intorno ai 650 euro senza rinunciare alla qualità dei servizi** conferma l'attenzione del Comune al contenimento dei costi e l'efficienza complessiva della gestione.

4. L’Impegno e le Attività svolte

Servizi alla persona



Distretto Socio-Sanitario

6 Case Residenza Anziani

405 posti

4 Centri diurni per anziani

51 posti

1 Centro socio-riabilitativo
residenziale per disabili

18 posti

3 Centri socio-riabilitativi
diurni per disabili

72 posti

La Casa Rifugio “Paola
Manzini” dispone di

9 posti

**Sul territorio
dell’Unione, nel 2023
erano 389 alloggi
di Servizio Abitativo
Pubblico (SAP);
a Spilamberto gli
alloggi erano 94.**



A Spilamberto

Casa Residenza Anziani
“Francesco Roncati”

64 utenti e
18 nel centro diurno



Centro per le Famiglie

offre un supporto
personalizzato
nei momenti più
delicati della vita
familiare

**Attraverso lo Sportello di
prossimità gestito dall’Unione
Terre di Castelli, attivo nel
Comune in via Francesco
Roncati 30/a**

Nel 2023 **11.640**
fruitori

Nel 2024-2025 solo tra i residenti a Spilamberto:

205	Attività dedicate ai neo-genitori
78	Spazi incontro 1-6 anni
69	Incontri famiglie con preadolescenti e adolescenti
52	Servizi di consulenza e informazione



Servizi educativi

L'Amministrazione ha destinato ai servizi scolastici

1.461.013 euro

+ 15.500 euro
"Patto per la
scuola"

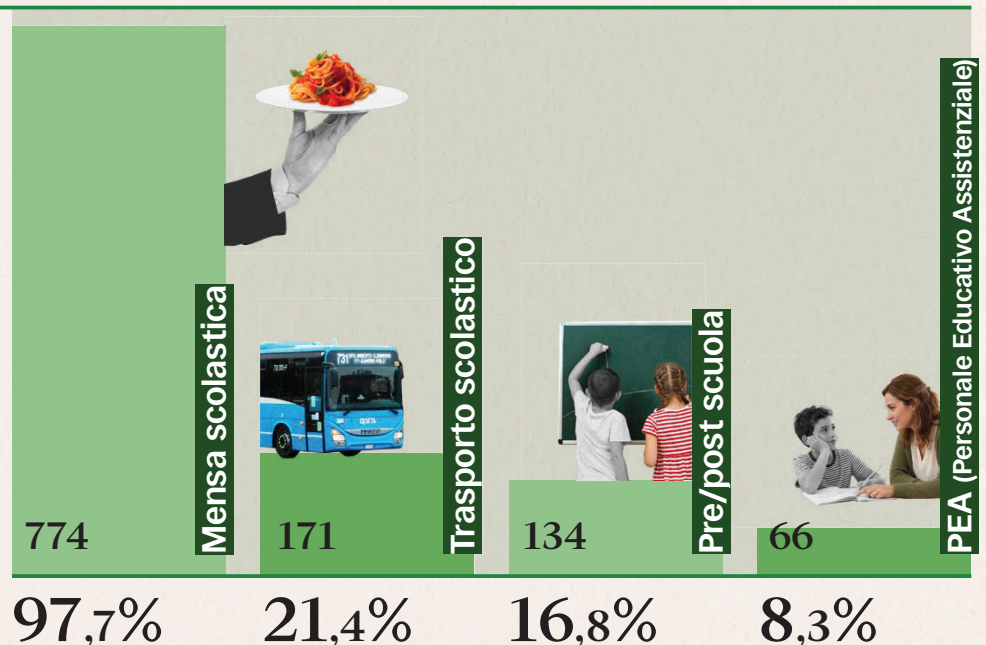
+ 14.310 euro
per progetti
e attività
aggiuntive

Costi coperti dall'Ente locale:

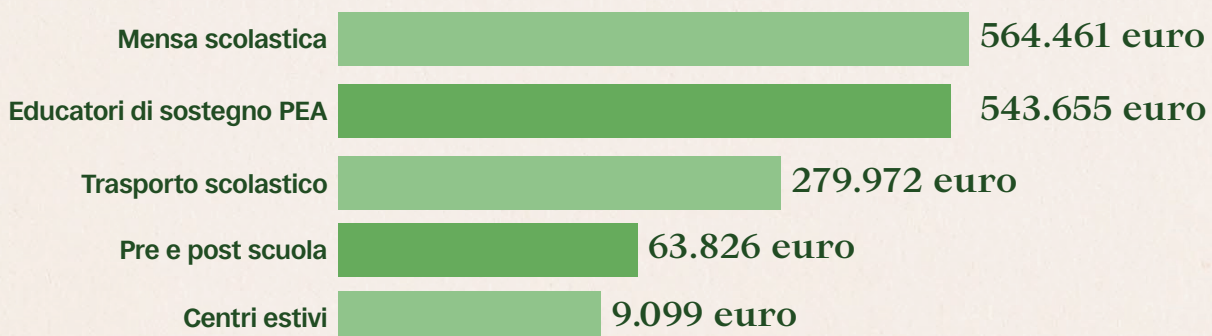
- manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici scolastici di proprietà comunale
- organizzazione del trasporto scolastico
- servizi di mensa e pre/post scuola
- supporto all'integrazione degli alunni con disabilità.

798
alunni

Studenti che aderiscono ai servizi forniti dal Comune di Spilamberto nel 2024.



Costi previsti nel 2025



4.1. Servizi alla Persona

Nel 2024, il Comune di Spilamberto ha destinato risorse significative al benessere della propria comunità, con particolare attenzione alla cura delle persone più fragili. I **servizi alla persona** si concentrano su assistenza sociale, sostegno alle famiglie, disabilità, anziani e integrazione. L'impegno si traduce in una spesa complessiva che per il solo ambito sociale (diritti sociali, politiche sociali e famiglia) ha raggiunto **1.488.598,96 euro**.

I cittadini di Spilamberto beneficiano di una rete integrata di interventi erogati tramite l'Unione, che include contributi economici, servizi domiciliari, sostegno all'abitare, mediazione culturale, progetti educativi e attività per la non autosufficienza. Il modello di welfare locale è orientato a promuovere **inclusione, partecipazione e presa in carico personalizzata**, attraverso un lavoro costante con enti del Terzo Settore e servizi sanitari.

L'attenzione alla persona si riflette anche nell'approccio preventivo e nella promozione dell'autonomia, con interventi che non si limitano all'emergenza, ma mirano a costruire percorsi di vita dignitosi e sostenibili. In linea con la strategia dell'Unione, il Comune si impegna per un **welfare di comunità**, dove la cura non è solo compito dell'ente pubblico, ma responsabilità condivisa tra istituzioni, famiglie e reti solidali.

Nel corso del 2024 il Comune di Spilamberto ha confermato il proprio impegno nella costruzione di una comunità solidale, inve-

stando in servizi che rispondono con coraggio ai bisogni di inclusione, supporto e cura. I servizi alla persona sono una componente fondamentale dell'azione pubblica, perché traducono in interventi concreti la vicinanza dell'amministrazione ai cittadini più fragili, alle famiglie in difficoltà, agli anziani, ai minori e alle persone con disabilità.

Attraverso lo **Sportello di prossimità** gestito dall'Unione Terre di Castelli, attivo nel Comune in via Francesco Roncati 30/a, Spilamberto offre una serie coordinata di servizi essenziali: accesso a **servizi per l'abitare, cura e assistenza alla persona, integrazione sociale e sviluppo dell'autonomia, educazione e servizi scolastici, mobilità e servizi per migranti**, oltre a forme di **sostegno economico** per le famiglie in difficoltà.

Sul territorio dell'Unione, nel 2023 erano **389** alloggi di **Servizio Abitativo Pubblico (SAP)**; a **Spilamberto** gli alloggi erano **94**. L'Unione lavora con ACER e con i Comuni aderenti per ampliare l'offerta e migliorare l'efficienza energetica del patrimonio esistente.

Nel Distretto Socio-Sanitario sono presenti: **6** Case Residenza Anziani (**405 posti**), **4** Centri diurni per anziani (**51 posti**), **1** Centro socio-riabilitativo residenziale per disabili (**18 posti**) e **3** Centri socio-riabilitativi diurni per disabili (**72 posti**). Questa dotazione sostiene la continuità delle cure e sollievo alle famiglie.

La **Casa Rifugio "Paola Manzini"** dispone di



9 posti e garantisce accoglienza protetta, supporto psicologico, legale e sociale per donne, sole o con figli, vittime di violenza.

A Spilamberto è presente la **Casa Residenza Anziani “Francesco Roncati”** che ospita presso la **residenza protetta 64 utenti** e **18 nel centro diurno**. Il costo complessivo per ogni ospite residente è di circa 3.849 euro al mese: le famiglie contribuiscono con una retta media di 1.501 euro, mentre la parte restante (2.348 euro) è coperta dalla comunità, cioè dall’Unione e dai servizi pubblici. In sintesi, le famiglie sostengono circa il 39% del costo, mentre il 61% è a carico della collettività.

Il **Centro per le Famiglie** ha coinvolto **11.640 fruitori** nel 2023 (ultimo dato disponibile) con consulenze, sostegno alla genitorialità, mediazione e attività per bambini e ragazzi. È parte della rete regionale e lavora in sinergia con scuole, AUSL e Terzo Settore.

Nel corso del 2024-2025 il Centro per le Famiglie, considerando i soli residenti a Spilamberto, ha coinvolto un numero significativo di nuclei di Spilamberto, offrendo un ventaglio di proposte che abbraccia tutte le fasi di crescita: dai **205 partecipanti** alle attività dedicate ai neo-genitori, ai **78** frequentanti degli spazi incontro 1-6 anni, fino ai percorsi rivolti ai padri (**20** partecipanti) e alle iniziative per bambini dai 6 ai 10 anni (**oltre 22** presenze). Grande partecipazione anche per gli incontri dedicati alle famiglie con preadolescenti e adolescenti, che hanno registrato **69 partecipanti**, e per i servizi di consulenza e informazione, usufruiti da **52 persone**. Tra questi servizi mirati l’Informasitter, il Punto d’Ascolto per genitori e coppie, la Mediazione Familiare, gli interventi di home visiting con “Ti accompagno mamma” e le consulenze per l’allattamento; il Comune offre attraverso l’Unione un supporto personalizzato nei momenti più delicati della vita familiare.



INDICE DI SOFFERENZA ECONOMICA

Nel 2020 il valore per la città di Modena era circa 20% e, per confronto, a livello regionale si stima intorno al 15% nello stesso periodo, tenendo conto che circa il 30,8% dei contribuenti emiliano-romagnoli dichiarava meno di 15mila € di reddito. (Fonte: elaborazione su dati del Ministero Economia e Finanze e stime ISTAT/Regione). Il Comune di Spilamberto presenta un livello di reddito medio pro capite relativamente elevato, pari a circa 23.700 € annui, quindi la percentuale locale di famiglie a basso

reddito potrebbe essere leggermente inferiore alla media provinciale, ma permangono fasce di popolazione vulnerabile (anno d’imposta 2021, dichiarazioni 2022).

Famiglie con reddito ≤10mila €



2



SUPERFICIE DI ORTI URBANI PER 100 ABITANTI

A Spilamberto sono presenti orti urbani per anziani, per i quali occorre aver compiuto i 62 anni di età. Inoltre, l'Unione Terre di Castelli ha introdotto in alcuni comuni, Spilamberto compreso, anche orti urbani a finalità sociale, volti a fornire sostegno economico a nuclei familiari. A Spilamberto ci sono circa 8,3 m² di orti urbani ogni 100 abitanti (Fonte: Unione Terre dei Castelli, Regolamento Orti Sociali. Il dato è riferito al 2012; negli ultimi anni il Comune ha assegnato altri 6 orti aggiuntivi nel 2016). Questo indicatore a Spilamberto è inferiore a quello di città capoluogo come Modena (37,6 m²/100 ab nel 2013), segno che nei piccoli centri la diffusione di orti urbani, sebbene presente, è più contenuta e potrebbe essere ampliata per incrementarne i benefici sociali e ambientali.

Quantifica lo spazio dedicato a orti urbani e sociali in rapporto alla popolazione. È un indicatore di agricoltura urbana e uso sociale del verde.

8,3 m²
per 100
abitanti



2



OBESITÀ E SOVRAPPESO (CITTADINI CON PIÙ DI 18 ANNI)

In base ai dati 2018-2021 dell'AUSL di Modena, circa 44% degli adulti 18-69 anni risulta in eccesso ponderale (di cui 30% sovrappeso e 14% obesi). Questo valore si riferisce al territorio provinciale modenese e coincide con la media regionale (44%) (Fonte: AUSL Modena, indagine PASSI). Il dato locale di Spilamberto non è rilevato

separatamente, ma essendo inserito nel contesto provinciale, si presume sia simile. L'obesità è in lieve crescita negli ultimi decenni e rappresenta una criticità per la salute pubblica: quasi 1 adulto su 2 nel modenese ha un peso eccessivo. Ciò richiede interventi di promozione di stili di vita sani (alimentazione equilibrata, attività fisica).

Percentuale di popolazione adulta in eccesso di peso, somma di persone sovrappeso e obese, indicatore dello stato nutrizionale e di salute.

8



DISABILI INSERITI IN CENTRI OCCUPAZIONALI O LABORATORI PROTETTI

Numero di persone con disabilità che frequentano centri socio-occupazionali o laboratori protetti, in rapporto alla popolazione disabile complessiva. Indica l'inclusione lavorativa e sociale di questo gruppo.

L'Unione Terre di Castelli gestisce servizi socio-occupazionali che accolgono decine di utenti da più comuni. Nel 2021 circa 25 persone disabili di Spilamberto hanno partecipato a percorsi occupazionali protetti (laboratori di falegnameria, assemblaggio, etc.), pari a una buona parte degli adulti disabili del paese (Fonte: Unione T.d.C. - Servizi Sociali). Attualmente l'offerta locale copre la domanda - anzi, i laboratori ospitano anche utenti dei comuni limitrofi.

4.2. Servizi Educativi

Nel 2024, il Comune di Spilamberto ha continuato a garantire un'offerta educativa ampia e qualificata per le bambine e i bambini da 0 a 6 anni, attraverso il sistema integrato dei nidi d'infanzia e delle scuole dell'infanzia, gestiti in forma associata con l'Unione Terre di Castelli.

Nel comune operano **2 servizi fondamentali, il nido d'infanzia "Le Margherite", e le scuole dell'infanzia statali "Don Attilio Bondi" a Spilamberto e "Gianni Rodari" a San Vito**. Il modello educativo adottato promuove l'inclusione, l'apprendimento attivo e la collaborazione con le famiglie. Nel complesso dell'Unione, il sistema educativo ha offerto nel 2022/2023:

- 128 nidi d'infanzia per 414 bambini iscritti
- 21 scuole dell'infanzia con 1.690 iscritti
- 16 scuole primarie frequentate da 4.037 alunni

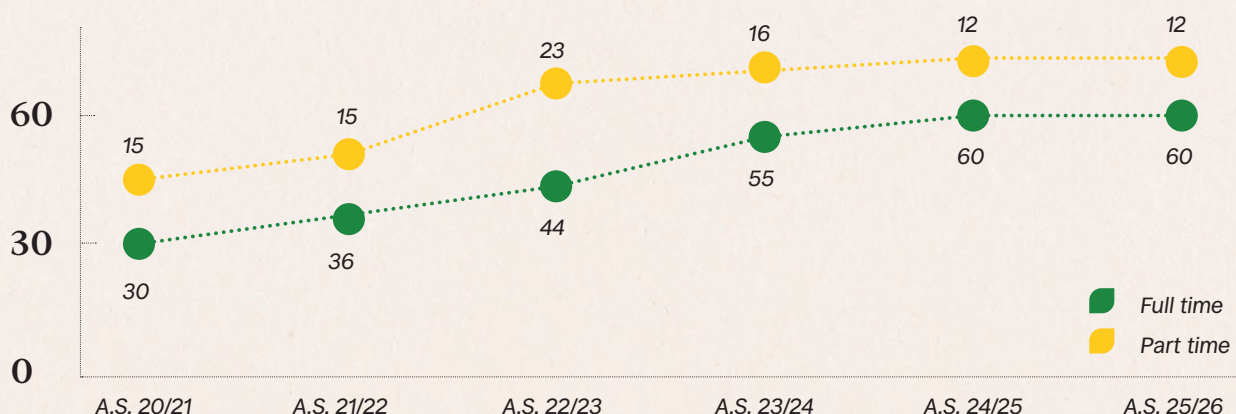
Il Comune di Spilamberto, come tutti i comuni italiani, non gestisce direttamente l'attività didattica, che è di competenza dello Stato, ma svolge un ruolo importante nel garantire e sostenere i servizi educativi e scolastici sul territorio. Attraverso il "Patto per la scuola", un accordo di collaborazione tra Comune, istituti scolastici e altri soggetti locali per migliorare la qualità dell'e-

ducazione, l'Amministrazione ha destinato 15.500 euro alle scuole. A questo contributo si aggiungono circa 14.310 euro per progetti e attività aggiuntive organizzate in ambito scolastico.

In questo modo, il Comune partecipa attivamente al sostegno del sistema educativo, promuovendo iniziative di inclusione, innovazione e supporto alle famiglie e agli studenti. In particolare, il Comune è titolare diretto dei nidi d'infanzia (0-3 anni), che gestisce in forma associata tramite l'Unione Terre di Castelli, curando l'organizzazione delle strutture, le iscrizioni, il personale e l'erogazione del servizio.

Per quanto riguarda le scuole dell'infanzia, primarie e secondarie di primo grado (dai 3 ai 14 anni), che sono di competenza statale, il Comune assicura una serie di servizi essenziali per il buon funzionamento delle attività scolastiche, tra cui:

- la manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici scolastici di proprietà comunale;
- l'organizzazione del trasporto scolastico;
- i servizi di mensa e il pre/post scuola;
- il supporto all'integrazione degli alunni con disabilità.





Nel 2022/23 a Spilamberto è attivo **1 nido** con **68 iscritti (+51,1%** rispetto al 2021/22). Il numero resta stabile nel 2023 e **cre-sce del 5,9% nel 2024/25 (72** rispetto i 68), segnale di una domanda in aumento. Nel 2022/23, **nido e infanzia** coprivano il **38,3%** dei **751** residenti tra 0 e i 6 anni. Nel 2024 la popolazione in età prescolare (0-6 anni) è di 750 bambini, in leggero calo rispetto agli anni precedenti. Considerando **60 iscritti a tempo pieno e 12 a tempo parziale** per l'anno scolastico **2024/2025**, il nido comunale accoglie complessivamente **72 bambini**, cioè circa il **9,6%** dei residenti in questa fascia d'età.

Nel 2025 il **costo medio mensile** per bambino al nido è di circa **1.132 euro**. Di questa cifra la Regione copre solo una piccola parte (3,54%, pari a circa 40 euro al mese per bambino), la Comunità (cioè il Comune anche attraverso l'Unione) sostiene la quota principale, 71,22%, pari a circa 806 euro. Le famiglie contribuiscono con il restante 25,24%, ossia una retta media di 285,7 euro al mese. Questo equilibrio mostra un forte impegno pubblico nel sostenere i servizi educativi, con oltre due terzi dei costi a carico della collettività, così da mantenere rette accessibili. Il costo complessivo del nido è inoltre cresciuto negli anni: **da 494.000 euro nel 2021** a una previsione di **oltre 815.000 euro nel 2025**, segno sia **dell'aumento dei costi gestionali** sia del **potenziamento del servizio e della qualità dell'offerta educativa associato alla crescita nel numero di iscritti**.

Sul territorio operano 2 scuole dell'infanzia. Gli iscritti passano da 220 (2022/23) a 215 (2024) (-2,3%) e a 214 (2025) (-0,5% sul 2024), con un andamento sostanzialmente stabile.

Le 2 scuole primarie contavano 585 alunni nel 2022/23 (-5,6% rispetto ai 620 del

2020/21 e 2021/22). Nel 2024 gli iscritti sono 583 (-0,3% sul 2022/23) e nel 2025, 574 (-1,5% sul 2024). Nel 2022/23, primaria e secondaria coprivano il 91,2% dei 1.034 residenti 7-14.

Nel 2022/23 è attiva 1 scuola secondaria di primo grado con 358 studenti (+0,3% rispetto ai 357 del 2021/22), a conferma di continuità dell'offerta e della fiducia delle famiglie.

Nel 2024 degli studenti che aderiscono ai servizi forniti dal Comune di Spilamberto:

- **Mensa scolastica: 774 iscritti su 798** alunni di infanzia e primaria (**97,0%** ne hanno fatto domanda); **87.348 pasti** erogati (**112,9** pasti medi per iscritto/anno).
- **Trasporto scolastico: 171 alunni (21,4%** degli 798).
- **Pre/post scuola: 134 alunni (16,8%).**
- **PEA (Personale Educativo Assistenziale): 66 alunni (8,3%).**

I costi previsti per il 2025 (dati aggiornati a ottobre) ammontano a:

- **Mensa scolastica: 564.461 euro**
- **Trasporto scolastico: 279.972 euro**
- **Pre e post scuola: 63.826 euro**
- **Centri estivi: 9.099 euro**

Negli ultimi anni si registra un aumento costante del numero di alunni con disabilità, passati a Spilamberto da **41 nel 2020/21 a 77 nel 2025/26**, in linea con la crescita complessiva nell'Unione Terre di Castelli. Parallelamente, le spese comunali per l'educazione di sostegno sono cresciute in modo significativo, passando da **290.000 euro nel 2021** a un valore previsionale di oltre **540.000 euro nel 2025**. Questo an-

damento evidenzia l'impegno crescente del Comune nel garantire inclusione e

supporto educativo personalizzato, adeguando le risorse all'aumento dei bisogni.

NUMERO ALUNNI DISABILI

N° Alunni disabili	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26
Unione Terre di Castelli	348	365	405	447	453	471
Spilamberto	41	44	49	59	66	77

Spese per educatori di sostegno



La gestione associata tra Comune e Unione ha permesso anche di ampliare le opportunità, con servizi integrativi e sperimentali, come laboratori, percorsi di outdoor education, progetti di continuità nido-infanzia-primaria e interventi educativi personalizzati per i bambini con bisogni speciali. Un’attenzione particolare è stata dedicata al contenimento delle rette, all’accessibilità dei servizi e alla formazione continua del personale educativo.



PRESA IN CARICO ALL'ASILO NIDO (0-3 ANNI)

Nel 2013, usufruiva di asilo nido o servizi simili il 35,82% dei bimbi sotto ai 3 anni di Spilamberto, pari a poco più di un terzo. (Fonte: Indagine ISTAT, dati comunali consolidati 2013). La copertura è piuttosto buona e vicina alla media regionale di quegli anni che si aggira tra il 30-35%. Spilamberto, che offre un nido comunale (Le Margherite) e posti convenzionati, ha visto costantemente liste d'attesa contenute e tassi di ammissione in crescita. Resta un 60-65% di famiglie che per scelta o mancanza di posti non utilizzano il nido; spesso i bambini restano accuditi in famiglia (da nonni, genitori).

Percentuale di bambini sotto i 3 anni che usufruiscono di servizi educativi per la prima infanzia (nidi d'infanzia, micronidi, sezioni primavera, servizi integrativi).



SCUOLE DOTATE DI RAMPA PER DISABILI

100%
edifici
accessibili

Spilamberto presenta nel 2024 edifici accessibili al 100% in tutti i plessi scolastici, bisogna evidenziare che la rampa di accesso per i disabili è presente nella sola scuola Fabriani - Marconi, nelle altre strutture non è presente perché i locali sono ubicati al piano terra e resi accessibili con eliminazione di barriere architettoniche.

Percentuale di edifici scolastici (scuole statali e comunali) provvisti di rampe o accessi privi di barriere architettoniche per persone con disabilità motoria. È un indicatore di accessibilità infrastrutturale delle scuole.

4.3. Valorizzare il Territorio: Cultura, Eventi e Turismo

138
eventi

Nel 2025 il Comune ha visto la presenza sul proprio territorio di 138 eventi complessivi organizzati direttamente o in collaborazione o ancora patrocinati.

Attività culturali e di valorizzazione del territorio



32

Iniziative culturali



31

eventi musicali



7

Eventi enogastronomici



30

Eventi per bambini e famiglia



31

Eventi di promozione turistica



7

Appuntamenti cinematografici

Sport

18 manifestazioni sportive tra cui:

Festa dello Sport "Benessere senza frontiere"

10mila dell'Aceto Balsamico

Corsa campestre provinciale

Corrilamberto

Biciclettata di Primavera

Randogiro dell'Emilia

Gran Premio Montanari

Palio dei Rioni

Tour delle 60 Miglia nella Terra dei Castelli

Trofeo Volante di Legno

Tour dei Vispi

2 impianti sportivi comunali
+5 palestre

palestra rossa e palestra grigia sopra la biblioteca comunale "Peppino Impastato"

palestre scolastiche dell'Istituto Fabriani (scuola primaria e secondaria)

palestra della scuola di San Vito

Ore di attività palestre
GENNAIO - OTTOBRE 2025



totale **3.894** ore

Spilamberto è un Comune ricco di storia, sapori e tradizioni. Nel 2024 l'Amministrazione, in sinergia con l'Unione Terre di Castelli, ha rafforzato le iniziative di valorizzazione turistica e culturale del territorio. L'obiettivo costante è promuovere Spilamberto come meta attrattiva, viva e accogliente, per i residenti e per i visitatori. Nel 2025 il Comune ha visto la presenza sul proprio territorio di **183 eventi** complessivi organizzati direttamente, in collaborazione oppure ancora patrocinati.

Eventi come la **storica Fiera di San Giovanni** in giugno o "Mast Còt" in ottobre, la **festa dell'Aceto Balsamico Tradizionale**, le rassegne estive in Centro storico nell'ambito di "En plein air", le visite guida-

te alla **Rocca Rangoni** e ai musei cittadini, sono stati il cuore di un'offerta culturale capace di unire tradizione e innovazione. A ciò si aggiunge la promozione dell'enogastronomia locale e dei percorsi naturalistici, con un'attenzione particolare alla mobilità dolce e al turismo sostenibile.

Nel 2024 è proseguito anche lo sviluppo del portale turistico dell'Unione, l'ampliamento della rete degli IAT diffusi e di quella informativa e la produzione di materiali promozionali multilingue. Queste attività hanno coinvolto associazioni, imprese del territorio e volontari, contribuendo a costruire un turismo di comunità, partecipato e responsabile.

4.3.1. Attività culturali e di Valorizzazione del Territorio

Nel corso del 2024 e del 2025 il Comune di Spilamberto ha sviluppato una programmazione culturale, turistica e di eventi ampia, articolata e continuativa, capace di coinvolgere pubblici diversi e di valorizzare il territorio in tutte le stagioni dell'anno. Sulla base della rendicontazione dell'Ufficio Cultura del comune, sono state organizzate complessivamente **138 iniziative**, tra attività culturali, musicali, cinematografiche, manifestazioni, eventi turistici ed enogastronomici e proposte dedicate ai bambini e alle famiglie, sulla base della rendicontazione dell'Ufficio Cultura.

L'offerta culturale si è caratterizzata per un forte equilibrio tra tradizione e innovazione, tra valorizzazione dell'identità locale e apertura a linguaggi contemporanei, con l'obiettivo di rafforzare il senso di comunità, promuovere la partecipazione e rendere Spilamberto sempre più attrattiva anche dal punto di vista turistico. Le iniziative culturali in senso ampio sono state **32**, comprendendo rassegne, mostre, incon-

tri, trekking narrativi, percorsi di memoria e commemorazioni civili, affiancate da **31 eventi musicali** e **7 appuntamenti cinematografici**, tra cinema all'aperto e proposte legate al linguaggio audiovisivo.



138
iniziative



Un'attenzione specifica è stata riservata ai bambini e alle famiglie, con **30 iniziative dedicate**, di cui **14 organizzate dal Centro per le Famiglie**, che hanno integrato cultura, educazione e partecipazione. Sul fronte della promozione turistica sono state realizzate **31 iniziative**, tra eventi, mercatini e percorsi di valorizzazione del territorio, alle quali si aggiungono **7 eventi enogastronomici**, legati alle eccellenze locali e spesso integrati nella programmazione turistica.

Tra gli appuntamenti di maggiore richiamo si conferma la **Fiera di San Giovanni**, una delle manifestazioni storiche più importanti del paese. La Fiera anima il centro storico per più giorni con un programma diffuso di eventi culturali, concerti, spettacoli, mostre, mercati, installazioni artistiche e proposte gastronomiche. Cuore simbolico della manifestazione è il Palio di San Giovanni, legato alla tradizione dell'Aceto Balsamico Tradizionale, che unisce identità, eccellenza produttiva e promozione del territorio. La presenza strutturata delle associazioni locali e la varietà delle iniziative per famiglie contribuiscono a rendere la Fiera un evento di richiamo anche sovramunicipale.

Altro evento identitario è **Mast Còt - Il profumo del mosto**, la grande festa autunnale dedicata alla cottura del mosto, primo gesto dell'antica tradizione dell'Aceto Balsamico Tradizionale di Modena. La manifestazione trasforma il centro storico in una "macchina del tempo", con rievocazioni, sfilate, spettacoli, teatro di strada, mostre, mercati tematici e iniziative educative. Particolare attenzione è riservata ai più giovani con il progetto **Il balsAMICO dei bambini**, che coinvolge le scuole e unisce tradizione, didattica e partecipazione.

Accanto alle manifestazioni storiche, il Comune ha promosso eventi capaci di intercettare linguaggi contemporanei e pubbli-



ci diversi. **Betty B**, festival del fumetto, ha portato a Spilamberto autori, illustratori e appassionati, rafforzando l'offerta culturale rivolta ai giovani e agli amanti della cultura pop. Di rilievo nazionale è il **Poesia Festival dell'Unione Terre di Castelli**, di cui Spilamberto è comune promotore insieme agli altri enti dell'Unione e a soggetti istituzionali anche esterni al territorio. Il festival coinvolge ogni anno artisti e autori di primo piano e prevede una giornata di eventi sul territorio comunale.

Durante il periodo estivo la rassegna **Spilamberto en plein air** ha proposto un programma trasversale di eventi all'aperto. Ne hanno fatto parte **Cinema sotto le stelle**, rassegna cinematografica estiva con una programmazione tematica, e **Lo Stato della Musica**, una rassegna di tre giorni dedicata ai musicisti con radici spilambertesi, che ha messo in dialogo generazioni diverse e storie artistiche legate al territorio. La programmazione è stata completata dagli

eventi natalizi, che hanno animato il centro storico anche nel periodo invernale.

Un filone rilevante è stato dedicato al turismo culturale e alla memoria. Nel 2025 le rassegne **Di storia in storia** e **Sulle strade del Giubileo** hanno accompagnato cittadini e visitatori lungo percorsi di trekking urbani e narrativi, valorizzando la storia locale e il ruolo di Spilamberto lungo la via Romea-Nonantolana. In occasione delle **Giornate FAI** sono stati organizzati i **Matinée della Cultura**, con visite guidate al patrimonio artistico e culturale del paese. Uno spazio specifico è stato dedicato ai temi civili con la rassegna **In Pace**, un ciclo di iniziative dedicate alla pace, all'intercul-

tura e alla memoria, che ha arricchito l'offerta culturale cittadina con incontri, spettacoli e testimonianze.

Nel 2025 Spilamberto è entrato ufficialmente nella **Film Commission della Regione Emilia-Romagna**, rafforzando il proprio ruolo nella promozione del territorio come set cinematografico e audiovisivo. Nel 2024 sono state girate a Spilamberto scene della serie Netflix *Un capo perfetto* con Luca Zingaretti, mentre nel 2025 il territorio è stato scelto come location per la serie *L'album dei sogni*, ispirata al libro di Luigi Garlando e dedicata alla nascita delle figurine Panini.

4.3.2. Sistema bibliotecario

Nel 2024, la biblioteca comunale "Peppino Impastato" ha continuato a essere uno dei cuori pulsanti della vita culturale di Spilamberto. Uno spazio aperto a tutte le età, dove leggere, studiare, partecipare a eventi, oppure semplicemente incontrarsi e scoprire qualcosa di nuovo.

Nel 2024 la biblioteca ha raggiunto **1.606** utenti attivi **(+9,3% sul 2023)** e **349 nuovi iscritti (+20,3% sul 2023)**, segno di un interesse in crescita. Anche la media dei prestiti per utente attivo sale da 8,35 a 8,62, testimoniando un utilizzo più intenso dei servizi. L'analisi per genere mostra una crescita simile tra uomini e donne, con un leggero aumento più marcato tra le donne, che restano la maggioranza. Per età si osserva un aumento tra i bambini 0-5 anni e gli over 66, mentre calano gli utenti tra 11 e 18 anni. I prestiti sono saliti a **13.837 (+12,8% sul 2023)**, con una media di **8,6 prestiti per utente attivo**; il patrimonio si attesta a **47.260 volumi** (-0,5% rispetto al 2023, per dismissioni e aggiornamenti). Nel 2024 la narrativa, in particolare i gialli, risulta il genere più letto, confermando il

forte interesse del pubblico per la narrativa di intrattenimento. Le sezioni dedicate ai bambini e ai ragazzi mostrano un'ottima partecipazione, con un buon numero di prestiti tra le prime letture e le storie illustrate. Anche la saggistica e i fumetti registrano risultati positivi, segno di un pubblico variegato e curioso. **Nel complesso emerge un quadro equilibrato, con una prevalenza della narrativa ma una buona presenza di lettori appartenenti a diverse fasce d'età e con interessi diversificati.**

Il numero dei prestiti nel 2024 nel corso dell'anno mostra un andamento stabile e positivo rispetto agli anni precedenti, con valori mensili generalmente più alti rispetto al 2023 e nettamente superiori al periodo 2020-2022. I prestiti si mantengono costanti per gran parte dell'anno, oscillando tra i 1.000 e i 1.100. Nel complesso, il 2024 conferma una tendenza positiva, con una buona tenuta durante tutto l'anno e un aumento dell'attività nei mesi finali, segno di un interesse costante e di un utilizzo sempre più intenso dei servizi bibliotecari.



Oltre al servizio di prestito e consultazione, la biblioteca ha offerto attività dedicate a bambini, ragazzi e famiglie, come letture animate, laboratori, incontri con autori e progetti educativi in collaborazione con le scuole. La ludoteca ha prestato 123 giochi nel corso del 2024. Grazie al coordinamento con l'Unione Terre di Castelli, la biblioteca è parte di una rete più ampia, che consente lo scambio di libri e risorse tra i Comuni del territorio e l'accesso a servizi digitali, come il prestito e-book e le riviste online.

Nel 2024 si è investito anche nel miglioramento degli spazi e dei servizi: nuove postazioni di studio, orari ampliati, più tecnologia a disposizione degli utenti, e un'offerta sempre più inclusiva, con sezioni dedicate ai bisogni educativi speciali e all'integrazione linguistica.

La biblioteca di Spilamberto è così diventata un luogo familiare e accogliente, non solo per chi legge, ma per chi cerca **conoscenza, dialogo e comunità**.

Nel 2024 la biblioteca ha raggiunto

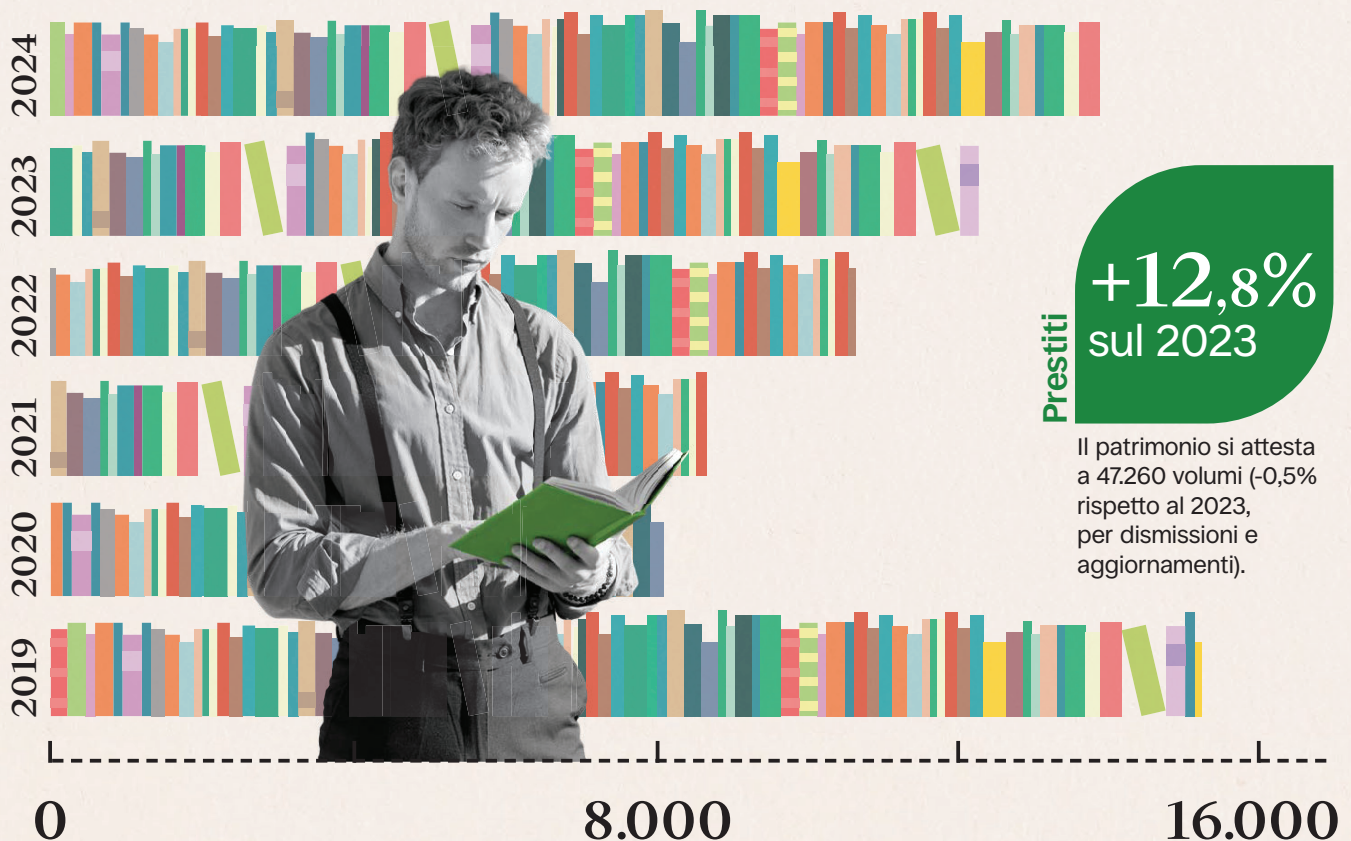
+20,3%
nuovi iscritti



1.606 utenti attivi

(+9,3% sul 2023) e 349 nuovi iscritti (+20,3% sul 2023)

Numero prestiti per anno



4.4. Sport

4.4.1. Eventi sportivi

Nel corso del 2025, si sono svolte 18 manifestazioni sportive e un evento culturale collegata allo sport. Di seguito sono descritti gli eventi più significativi organizzati dal Comune, alcuni presenti sia nel 2024 che nel 2025.

Tra gli eventi di maggiore rilievo si segnala innanzitutto la **Festa dello Sport**, svoltasi il 1° maggio. La manifestazione ha rappresentato una giornata interamente dedicata alla promozione dello sport, del benessere, dell'attività motoria e dell'aggregazione sociale. L'evento ha visto la partecipazione di numerose associazioni sportive del territorio e un significativo afflusso di cittadini, confermandosi come un appuntamento di grande valore per la comunità.

Di particolare risonanza sul territorio è stata anche la gara podistica **"10mila dell'Aceto Balsamico"**, nata nel 2025. La prima edizione ha registrato un'elevata partecipazione di atleti, sia professionisti sia amatoriali, ed è stata affiancata da prove giovanili svoltesi presso il Parco della Rocca. La forte passione dei cittadini spilambertesi per la corsa si è inoltre manifestata durante la **Corsa campestre provinciale**, che ha coinvolto categorie giovanili e master provenienti da tutta la provincia, e con la **"Corrilamberto"**, giunta alla sua quarta edizione.

Quest'ultima, corsa non competitiva svoltasi il 2 giugno in memoria di Giorgio Vecchi, ha previsto percorsi di 4, 6 e 10 km aperti a tutti, concludendosi con un pranzo sull'erba e musica dal vivo.

Il calendario degli eventi sportivi cittadini non ha trascurato il ciclismo. Tra le iniziative più consolidate si annoverano la **"Biciclettata di Primavera"**, organizzata da oltre trent'anni il 25 aprile in occasione della Festa della Liberazione e caratterizzata da una partecipazione trasversale di cittadini di tutte le età, e il **"Randogiro dell'Emilia"**, competizione rivolta a ciclisti che si cimentano in un impegnativo percorso attraverso l'Appennino modenese. Di taglio maggiormente agonistico è il **"Gran Premio Azienda Agricola Montanari"**, che comprende anche il 3° Memorial dedicato ad Adriano Montanari e una delle prove del Trofeo modenese di ciclocross e MTB. Giunto alla sua 32ª edizione, l'evento ha coinvolto numerosi agonisti e professionisti su un articolato numero di prove.



Grande partecipazione ha registrato anche quest'anno il tradizionale **"Palio dei Rioni"**, storica competizione calcistica che vede i diversi rioni cittadini sfidarsi per decretare il quartiere vincitore. L'edizione in esame ha previsto 8 categorie, riuscendo a portare in campo circa 500 atleti residenti a Spilamberto, con un'ampia fascia d'età che va dai 7 anni fino agli over 50. Nel complesso si è trattato di un'edizione particolarmente significativa, con 40 squadre partecipanti, 101 partite disputate su 8 campi e 11 serate dedicate allo sport, all'agonismo e alla socialità.

Nel panorama provinciale non sono mancati infine eventi dedicati al mondo dei motori. Si segnala il **"Tour delle 60**

Miglia nelle Terre di Castelli", noto raduno turistico di auto d'epoca che ha portato a Spilamberto numerosi veicoli storici di pregio. Il programma ha previsto tappe culturali e soste gastronomiche attraverso il territorio dell'Unione, per un percorso complessivo di 96 km. Sempre in ambito motoristico si è svolto anche il **"Trofeo Volante di Legno"**, gara di regolarità per auto storiche inserita nel Trofeo Interclub Emilia, che ha visto la partecipazione di numerosi equipaggi e la partenza ufficiale data dal Sindaco di Spilamberto. Di carattere meno competitivo, ma altrettanto suggestivo, è stato infine il **"Tour dei Vispi"**, iniziativa su auto d'epoca dedicata alla valorizzazione e alla scoperta delle bellezze del territorio.

Nel corso del 2025 il Comune di Spilamberto ha promosso diverse iniziative a **sostegno dell'educazione sportiva**, in collaborazione con associazioni locali e istituzioni scolastiche. Durante le festività natalizie è stato organizzato il Winter Camp, curato da Adastra, che ha offerto attività motorie e ludico-educative rivolte a bambini e ragazzi. Nei mesi estivi, da giugno a luglio, si sono svolti i centri estivi gestiti da World Child, con un'ampia proposta di giochi, sport e laboratori all'aperto. Inoltre, in accordo con l'Istituto scolastico, sono

state realizzate alcune attività significative rivolte agli alunni delle scuole primarie, tra cui la corsa campestre e i Giochi della Gioventù. A completamento del percorso educativo è stato organizzato un incontro formativo dedicato alla relazione tra genitori e allenatori, promosso e gestito dall'A.S.D. Pallavolo, con l'obiettivo di rafforzare il dialogo tra famiglia e sport. Queste iniziative testimoniano l'impegno costante del territorio nella diffusione di una cultura sportiva inclusiva, educativa e condivisa.

4.4.2. Strutture sportive

Nel territorio di Spilamberto sono presenti due campi sportivi comunali. Il campo “I Maggio” è gestito in convenzione dall’Associazione Circolo Arci Polisportiva Spilambertese A.S.D. insieme all’Associazione Sportiva F.C. Spilamberto 96, che ha in gestione, e sempre in convenzione, anche il campo sportivo “G. Bonetti”. Le strutture coperte comprendono cinque palestre: la

palestra rossa e la palestra grigia, situate sopra la biblioteca comunale “Peppino Impastato”, le palestre scolastiche dell’Istituto Fabriani (scuola primaria e secondaria) e la palestra della scuola di San Vito. Questi impianti sono utilizzati principalmente dalle associazioni sportive locali, che li impiegano per attività continuative rivolte a diverse fasce d’età.

Struttura	Attività	Ore erogate 2024	Ore erogate Gen - Ott 2025
Palestra Grigia			
	VKMAS Under 18	68	56
	Geesink due	536	443,5
	Orizzonti	67	53
	A.s.d. Pallavolo Spilamberto under 18		7
Totale ore di attività Palestra Grigia		671	559,5
Palestra Rossa			
	Tian Long wushu	314	284,5
	Ksts Karate under 18	144	120
	Vkmas	103,5	90
	Adastra (scherma)	305	244
Totale ore di attività Palestra Rossa		866,5	738,5
Palestra Elementari			
	A.s.d. Pallavolo Spilamberto under 18	627,5	529,5
	A.s.d. Pallavolo Spilamberto	8,5	
	S. P. Spilamberto - basket under 18	127	113,5
	Varie (Biagioni, Soli, Giovanardi, Erandi, Thushanta, Harshani, Ritacco)	304,5	304
	Winter Camp (progetto scuola centro invernale)	34	
Totale ore di attività Palestra Elementari		1101,5	947



Palestra Medie		
A.s.d. Pallavolo Spilamberto under 18	700,5	876,5
A.s.d. Pallavolo Spilamberto	369	
S. P. Spilamberto - basket under 16	148	120
Totale ore Palestra Medie	1217,5	996,5
Palestra S.Vito		
Polisportiva S. Vito	21	12
S. P. Spilamberto - basket under 18	123,5	106
F.C. Spilambertese	101	70
Latindég (balli)	412,5	367
U.S. Castelnuovo	35,5	26,5
Privati cittadini	60,5	71
Totale ore Palestra S. Vito	754	652,5
Totale ore attività ludico-sportive erogate	4610,5	3894

4.5. Polizia locale

Garantire la sicurezza quotidiana e la vivibilità del territorio è una delle priorità dell'Amministrazione. Nel 2024, il Comune di Spilamberto ha continuato a svolgere queste funzioni attraverso il Corpo Unico di Polizia Locale dell'Unione Terre di Castelli, che rappresenta un modello consolidato di gestione associata.

Le attività della Polizia Locale non si limitano ai controlli stradali o all'osservanza delle norme ma comprendono la prevenzione, la prossimità, l'ascolto dei cittadini, il presidio delle aree sensibili e l'educazione alla legalità nelle scuole. Gli operatori, presenti sul territorio grazie anche a un sistema di turnazioni esteso, sono un importante punto di contatto con l'Amministrazione per i cittadini.

Nel 2024, l'Unione ha continuato a investi-

re nel rafforzamento del presidio territoriale grazie a un corpo composto da **68 agenti e ispettori**, con sedi operative distribuite nei diversi Comuni, tra cui Spilamberto. Sono stati garantiti **oltre 4.300 interventi sul campo**, tra cui controlli veicolari, sopralluoghi ambientali, vigilanza scolastica, servizi serali e attività di controllo integrato con le forze dell'ordine nazionali.

È proseguito anche il progetto di **video-sorveglianza territoriale**, con una rete integrata che nel 2025 ha superato i **300 dispositivi installati**, di cui 53 a Spilamberto, contribuendo in modo decisivo alla prevenzione dei reati e alla tutela del patrimonio pubblico. A questo si è affiancata l'attività educativa, con incontri nelle scuole del territorio di Spilamberto su temi legati alla sicurezza stradale, al rispetto delle regole e al cyberbullismo.

4.5.1. Incidenti nel Contesto comunale e Azioni intraprese

Nel Comune di Spilamberto si sono verificati diversi incidenti stradali mortali nel tempo:

2022	2023	2024	2025
1	0	2	3

Nel 2024 a Spilamberto si sono registrati due incidenti particolarmente gravi. Il 29 novembre una donna di circa settant'anni è stata investita in via Enrico Berlinguer: l'urto è stato violento, i soccorsi sono intervenuti rapidamente ma la vittima è deceduta poco dopo. Nella notte tra il 26 e il 27 dicembre, in via Montanara, in località Ergastolo, si è verificato un frontale tra due automobili; nell'incidento ha perso la vita un ragazzo di 17 anni, mentre alcuni familiari e un'altra persona sono rimasti feriti. Nel 2025 gli episodi significativi sono tre. Il 20 maggio, sulla strada Pedemontana, uno scontro tra un autoarticolato e due vetture ha provocato la morte di un carabiniere di 48 anni e il ferimento lieve di un altro conducente. Il 21 giugno, sempre lungo la Pedemontana, un ulteriore tamponamento-scontro tra due auto ha causato il decesso di un sessantenne e il ferimento di altre persone. Il 17 agosto, sulla Vignolese nel territorio comunale, un frontale ha portato al ribaltamento di una delle auto coinvolte; una donna incinta è stata soccorsa e trasferita in ospedale, senza esiti mortali riportati.

Il Comune ha avviato diverse attività per fronteggiare il problema, tra questi interventi, nel 2024, ha proceduto alla **sostituzione del lampeggiante con un semaforo** all'incrocio tra via Santa Liberata e via Montanara, nodo considerato critico sia per volumi di traffico sia per visibilità. Nell'arco degli ultimi 15 anni, nell'ambito della **Pedemontana**, sono state realizzate

opere di fluidificazione e messa in sicurezza a cavallo di Spilamberto, tra cui un **nuovo cavalcavia e una rotatoria di ampio diametro su via Montanara, con corsie allargate e illuminazione dedicata**. Sulla SP 623 Vignolese la Provincia da tempo ha impostato una strategia di progressiva sostituzione dei semafori con rotatorie, con progettualità sugli incroci di via Tacchini e via Quartieri, e di messa in sicurezza tramite installazione nel 2024 di un impianto semaforico, dell'intersezione con via Santa Liberata.

Nel 2025 sono stati diversi invece gli interventi operati dalla Struttura Lavori Pubblici del Comune per migliorare la visibilità della segnaletica orizzontale e verticale nel contesto urbano, con particolare attenzione alla segnalazione degli attraversamenti pedonali e delle linee di arresto.

A queste opere infrastrutturali si affianca **l'attività degli agenti della Polizia Locale dell'Unione Terre di Castelli assegnati al presidio di Spilamberto-Savignano** che vede la presenza di **9 operatori e 1 ufficiale responsabile**; **gli agenti operano anche sul territorio comunale con controlli mirati** su guida in stato di ebbrezza, assicurazione e revisione dei veicoli tramite varchi e sistemi di lettura targhe, oltre all'adesione periodica a campagne di prevenzione sulla sicurezza stradale. Nel complesso, l'azione congiunta di lavori e controlli mira a ridurre i punti neri individuati dalle cronache recenti, in particolare lungo Montanara, Pedemontana e Vignolese.

La **sicurezza stradale** inoltre è entrata nelle scuole con attività specifiche di **formazione e informazione dai 3 ai 14 anni**.



MORTI E FERITI PER INCIDENTI STRADALI

A Spilamberto si registrano circa **6,8 morti o feriti per 1.000 abitanti** (dato 2019). In termini assoluti, considerata la popolazione, ciò equivale a circa 88 persone coinvolte in incidenti stradali nell'anno sul territorio di Spilamberto. (Fonte: Polizia Locale Unione Terre dei Castelli, rilevazioni di incidentalità). Il dato è in linea con la media provinciale. Gli incidenti mortali a Spilamberto sono relativamente pochi, e la maggior parte dei casi riguarda feriti in scontri stradali sulle arterie di scorrimento (es. SP Nuova Pedemontana, SS 623 Via Vignolese).

**Tasso di
incidentalità
grave, esprime
quante persone
sono decedute o
ferite in sinistri
stradali ogni
1.000 residenti.**

4.6. Servizi informatici

Tra il 2024 e il 2025 il Comune di Spilamberto ha continuato a investire nella digitalizzazione, cioè nell'uso delle tecnologie per semplificare e migliorare i servizi pubblici. L'obiettivo è quello di rendere il Comune più vicino ai cittadini, più facile da raggiungere e più veloce nel rispondere ai bisogni delle persone e delle imprese. I servizi informatici non sono gestiti da Spilamberto da solo, ma insieme agli altri Comuni dell'Unione Terre di Castelli. Questo permette di lavorare meglio, unendo le forze per sviluppare sistemi informatici più efficienti, sicuri e aggiornati. Tra i miglioramenti realizzati nel 2024 ci sono stati:

- il potenziamento della rete internet tra gli uffici comunali,
- il trasferimento di dati e documenti in cloud (cioè in server sicuri accessibili online),

- l'uso di strumenti digitali per lavorare da remoto e in videoconferenza,
- l'attivazione di sportelli digitali e servizi online per cittadini e aziende, accessibili tramite il sito del Comune o portali dedicati.

Grazie a questi cambiamenti, oggi è più facile accedere a servizi pubblici direttamente da casa, in modo veloce e sicuro. Il Comune ha anche aderito agli standard nazionali in ambito digitale promuovendo l'uso di:

- SPID (il sistema pubblico di identità digitale, per accedere online in modo sicuro ai servizi della PA),
- PagoPA (per pagare multe, rette e altri servizi pubblici online),
- app IO (che raccoglie tutti i servizi pubblici in un'unica app),

Queste azioni fanno parte degli investimenti PNRR “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo (M1)”, che includono diversi progetti attivi a Spilamberto:

- Abilitazione al cloud per la gestione sicura dei dati;
- Piattaforma Digitale Nazionale Dati per migliorare lo scambio di informazioni tra enti;
- Estensione dell’anagrafe nazionale (ANPR) e adesione allo stato civile digitale (ANSC);
- Piattaforma Notifiche Digitali SEND per la comunicazione diretta con i cittadini;
- Ampliamento dei servizi tramite PagoPA e SPID CIE;
- Digitalizzazione delle procedure amministrative che riguardano lo Spotello Unico per le Attività Produttive (SUAP) e allo Sportello Unico per l’Edilizia (SUE).



SERVIZI ONLINE INTEGRATI CON PAGOPA (PAGAMENTI DIGITALI)

80%
dei servizi
sfrutta
PagoPA

Si stima che oltre l'80% dei servizi comunali che richiedono pagamenti siano ormai pagabili online (Fonte: Dati del Comune, Servizi Finanziari e Urp digitale).



Quota dei servizi comunali a pagamento (mense, trasporti, multe, tributi, ecc.) che sono attivabili e pagabili online tramite piattaforme come PagoPA. Misura il livello di digitalizzazione dei servizi pubblici locali.



SCUOLE CON CONNESSIONE INTERNET A BANDA LARGA

Quota di scuole dotate di accesso a Internet veloce (banda ≥ 30 Mbps). Indica il livello di digitalizzazione delle infrastrutture scolastiche.

Spilamberto nel 2020 ha beneficiato di interventi di cablaggio; oggi la maggior parte dei plessi scolastici risulta connessa in fibra ottica, ad es. le sedi dell'IC Fabriani. (Fonte: Piano Nazionale Scuola Digitale e Regione Emilia-Romagna). Grazie al progetto Banda Ultralarga scuole, tutte le scuole di Spilamberto sono state collegate in fibra FTTH entro il 2022. La disponibilità di connettività adeguata è diventata essenziale.



4.7. Mobilità e Trasporto

Mobilità e trasporto

22 km

totali percorsi dagli autobus
per abitante all'anno

731-760-646

linee di autobus che collegano
Spilamberto

Fermate principali

Piazza Sassatelli

via Berlinguer

via San Vito

su via Vignolese
a "San Pellegrino"

estensione complessiva della rete ciclabile di circa

14 km

Densità piste ciclabili

circa 108 metri ogni 100
abitanti (equivalenti a
1,08 metri per abitante).

Nel 2024-25 il Comune di
Spilamberto ha continuato a
lavorare per garantire ai cittadini
un sistema di trasporti accessibile,
sicuro e sempre più sostenibile.



Nel 2024 il Comune di Spilamberto ha continuato a lavorare per garantire ai cittadini un sistema di trasporti accessibile, sicuro e sempre più sostenibile. La gestione dei servizi di trasporto, come per altri ambiti, è condivisa all'interno dell'Unione Terre di Castelli, che coordina le attività a livello sovracomunale per garantire una mobilità ben organizzata e coerente in tutto il territorio.

Il Comune di Spilamberto dal 2016 al 2022, grazie a proventi straordinari derivati dall'estrazione di idrocarburi dal territorio comunale, ha garantito la gratuità dei servizi di trasporto per gli studenti. Chi frequenta le scuole superiori ha potuto ottenere il rimborso totale dell'abbonamento, coperto interamente da SETA tramite una verifica della residenza. Dal 2023, è intervenuta la regione Emilia-Romagna con una misura analoga, il programma "Salta su!", grazie al quale gli studenti possono

beneficiare del trasporto scolastico gratuito su bus e treni regionali, valido anche per l'anno scolastico 2025-2026. La gratuità è automatica per studenti delle elementari e medie, mentre per quelli delle superiori e della formazione professionale è richiesto un ISEE familiare inferiore o uguale a €30.000.

Le linee di autobus che collegano Spilamberto includono le 731, 760 e 646, con fermate principali in Piazza Sassatelli, via Berlinguer, via San Vito e su via Vignolese a "San Pellegrino".

A Spilamberto, per le scuole del territorio comunale, anche nel 2024, il servizio di trasporto scolastico è stato garantito in collaborazione con gli istituti scolastici e con una particolare attenzione alla puntualità, alla sicurezza dei mezzi e all'inclusione, offrendo il servizio anche agli alunni con disabilità o con bisogni speciali.





OFFERTA DI TRASPORTO PUBBLICO (KM VETTURA PER ABITANTE)

I chilometri totali percorsi dagli autobus su linee di Spilamberto per abitante sono stimati intorno ai 22 km per abitante all'anno. Ciò significa che ogni cittadino dispone in media di 22 km di corse bus all'anno (Fonte: Elaborazione da bilanci TPL TPER/SETA). Il valore è una stima indicativa; la linea extraurbana principale (Modena-Vignola) percorre circa 200.000 km/anno su Spilamberto, che divisi per 12.800 ab. danno circa 15,6 km per abitante; aggiungendo le altre linee minori si arriva attorno a 22. In confronto, Bologna città offre circa 80 km per abitante, comuni metropolitani circa 30 km per abitante. Quindi Spilam-

berto ha un'offerta modesta, tipica di un centro medio non capolinea. I residenti dispongono di corse bus a frequenza oraria sulle direttrici principali e servizi scolastici dedicati.

In parallelo, l'Unione ha proseguito gli investimenti per promuovere una **mobilità più sostenibile sull'intera area dei Comuni che ne fanno parte**, che punta a ridurre l'uso delle auto private, migliorando la rete ciclopedonale e incentivando soluzioni alternative come il **car pooling** (condivisione dell'auto tra più persone) e il **bike sharing**. A ciò si affianca la progettazione di interventi per la **sicurezza stradale**, con lavori di miglioramento dei percorsi casa-scuola e campagne di sensibilizzazione rivolte soprattutto ai più giovani.

Tutti questi interventi puntano a costruire un territorio dove muoversi sia semplice, sicuro e rispettoso dell'ambiente. Spilamberto guarda alla mobilità come a un servizio essenziale, che favorisce l'inclusione, la partecipazione e il diritto alla scuola e alla città per tutti.

Quantità di servizio di trasporto pubblico locale offerta sul territorio, rapportata alla popolazione. Indica l'accessibilità del TPL per i cittadini.



22 km
per abitante
percorsi dagli
autobus su linee di
Spilamberto

11



DENSITÀ DI PISTE CICLABILI (METRI PER 100 ABITANTI)

Quantifica lo sviluppo delle piste ciclabili rapportato alla popolazione: metri lineari di piste per ogni 100 residenti. Indica la dotazione di infrastrutture ciclopeditoni pro capite.

A Spilamberto, il valore aggiornato è pari a circa 108 metri ogni 100 abitanti (equivalenti a 1,08 metri per abitante), considerando un'estensione complessiva della rete ciclabile di circa 14 km. Il valore è discreto per un centro di 13 km². Le piste ciclabili includono le tratte di Spilamberto-San Vito, piste urbane su via Roncati, Viale Italia, via Malatesta, ecc. In paragone, Modena ha circa 50 m per 100 abitanti. Il comune ha ampliato la propria rete ciclabile: nel 2022 è stato realizzato il tratto verso la frazione San Vito (1,5 km). Questo migliora molto l'offerta di mobilità dolce.

BIKE SHARING (BICICLETTE PER 1000 ABITANTI)

11



Spilamberto non dispone di un servizio di bike sharing (a differenza delle città maggiori). L'indicatore non è applicabile: in provincia di Modena solo il capoluogo e poche città (Carpi, Sassuolo) hanno attivato bike sharing. A Spilamberto, date le dimensioni, finora non è stato ancora introdotto

tale servizio poiché l'utenza potenziale sarebbe limitata. Va menzionato che a livello metropolitano bolognese (cui appartiene la confinante Valsamoggia) esistono servizi integrati: in futuro Spilamberto potrebbe connettersi a questi sistemi.

14 km

estensione complessiva della rete ciclabile



Numero di biciclette pubbliche condivise (bike sharing) disponibili sul territorio, per 1000 abitanti. Indica la presenza di servizi di mobilità sostenibile condivisa.

Ambiente

49 kg

di rifiuto
indifferenziato



91,42%

raccolta
differenziata

**Il Comune di Spilamberto
registra una produzione di 573 kg
di rifiuti per abitante.**

Dati aggiornati a settembre 2025

**Bonifica ambientale sito ex Sipe Nobel
Le Basse a Spilamberto**

82% della superficie totale del sito (pari a 372.115 mq su 516.647 mq) superando il target del 70% previsto dal PNRR entro il primo trimestre 2026.



Interventi di riforestazione

+5.300

alberi piantati (2024-2025)

Verde urbano fruibile

55,7

m²/abitante

**Spilamberto
si colloca in fascia alta.**

Impianti fotovoltaici comunali

96 kW

Scuole Fabriani - 6kW

S.Vito Polifunzionale - 40 kW

Via Castellaro - 5 kW

Via Belvedere - 33 kW

Via Ponte Marianna - 12 kW





4.8. Ambiente

Spilamberto insieme ai comuni di Castelnuovo Rangone, Castelvetro di Modena, Guiglia, Marano sul Panaro, Savignano sul Panaro, Vignola e Zocca ha siglato il PAE-SC, Piano d'Azione per l'Energia Sostenibile e il Clima, per porre l'attenzione ai cambiamenti climatici e alle emissioni di gas serra prodotte sul territorio. Periodicamente viene fatta una fotografia delle emissioni e dei consumi energetici, individuando

gli interventi di mitigazione (efficienza, rinnovabili, mobilità sostenibile, economia circolare) e le misure di adattamento (resilienza idraulica, ondate di calore, eventi meteo estremi), stabilendo obiettivi misurabili al 2030. Dall'ultima analisi possono essere evidenziati impatti positivi generati sia dall'Unione che dal Comune di Spilamberto.

4.8.1. Attività realizzate attraverso l'Unione Terre di Castelli

a) Consumi di gas e luce

Nel quinquennio monitorato (2018 - 2023) l'Unione ha ridotto in modo significativo i consumi energetici. Il **gas naturale** è sceso di circa il **19%**, passando da poco meno di novantotto a circa settantanove milioni di metri cubi. Anche il consumo di **elettricità** ha mostrato un calo complessivo, dai **circa 592.000 megawattora** del 2018 si è arrivati a poco **meno di 490.000 nel 2023**. Dopo un minimo raggiunto nel 2020, legato anche alla pandemia, c'è stato un rimbalzo nel 2021 e una nuova discesa nei due anni successivi. In termini semplici, il territorio usa meno energia per alimentare case, uffici, negozi e servizi pubblici; meno energia consumata significa meno emissioni di CO₂.

b) Fonti rinnovabili e produzione locale

La strategia al 2030 punta a soddisfare l'intero fabbisogno elettrico dell'Unione con **energie rinnovabili** prodotte localmente. Le stime indicano una produzione a regime nell'ordine di **396.500 megawattora l'anno**, con una **riduzione attesa del-**

le emissioni di oltre 111.000 tonnellate di CO₂ ogni anno. A questa traiettoria si affiancano interventi puntuali sugli edifici pubblici, come nuovi impianti fotovoltaici, che aggiungono produzione rinnovabile e tagliano ulteriormente le emissioni.

c) Rifiuti ed economia circolare

La **raccolta differenziata** è cresciuta e nel 2023 diversi comuni hanno **superato ampiamente l'80%**, con punte oltre il novanta. L'obiettivo di Unione è mantenere livelli elevati in tutti i territori, avvicinando ovunque il 79% e riducendo al contempo la quantità totale di rifiuti prodotti. Un sistema che differenzia di più e produce meno scarti indifferenziati genera meno emissioni lungo tutto il ciclo di gestione e recupera più materie prime seconde.

d) Mobilità e infrastrutture di ricarica

Per favorire il passaggio alla mobilità elettrica è stata **avviata l'espansione della rete di ricarica pubblica**, partita da trentadue punti censiti nel 2022 e in crescita verso il 2030. A regime, la **diffusione dei veicoli elettrici e il rinnovo del parco cir-**

colante consentiranno risparmi energetici e tagli di CO₂ molto consistenti, stimati in quasi 200.000 megawattora l'anno e in oltre 50.000 tonnellate di CO₂ complessive

e) Edifici pubblici e illuminazione

Gli interventi su scuole, palestre e uffici, insieme all'aggiornamento degli impianti e alla regolazione dei consumi, producono risparmi annui misurabili in migliaia di megawattora e in centinaia di tonnellate di CO₂. Anche l'illuminazione pubblica, grazie alla sostituzione con LED e a sistemi di regolazione, contribuisce in

modo strutturale. L'Unione ha inoltre attivato strumenti comuni di monitoraggio per individuare gli sprechi e programmare con più precisione gli interventi successivi.

f) Obiettivo CO₂ al 2030

Nel 2018 il territorio aveva già raggiunto una riduzione di quasi il 18% delle emissioni rispetto al 1998. La traiettoria aggiornata conferma un **obiettivo di meno 55,5% al 2030**, ottenuto attraverso il pacchetto integrato di azioni su energia, rifiuti, mobilità, edifici e rinnovabili.

4.8.2. Attività e Ricadute sul Territorio del Comune di Spilamberto

a) Raccolta differenziata

Spilamberto presenta risultati di eccellenza. Nel 2018 la raccolta differenziata si attestava attorno l'80%; nel 2023 il valore raggiunto è del 92,7%. Questo risultato comporta meno rifiuti indifferenziati avviati a smaltimento, più riciclo e minori emissioni associate alla gestione del ciclo.

L'obiettivo regionale è 80% al 2025, ampiamente raggiunto e superato dal Comune di Spilamberto. Quasi tutte le famiglie e aziende differenziano correttamente: la

frazione residua indifferenziata pro capite è scesa sotto i 100 kg ad abitante l'anno, altro parametro virtuoso. Spilamberto è definibile "Comune riciclone". Maggiore raccolta differenziata significa più materiale avviato a riciclo e meno in discarica o inceneritore, in linea con l'economia circolare. Un'ulteriore sfida sarà il trattamento della frazione organica. Spilamberto ospita un impianto di digestione anaerobica Biorg del Gruppo Herambiente che trasforma i rifiuti organici raccolti in biometano, chiudendo il ciclo sul territorio. Ciò rafforza la sostenibilità del sistema locale.

12



RIFIUTI URBANI PRODOTTI PRO CAPITE

Quantità totale di rifiuti urbani generati all'anno per abitante (somma di indifferenziato + differenziato), espressa in kg pro capite. Indica la "pressione" dei consumi in termini di rifiuti.

Nel 2025 (dati aggiornati a settembre) il Comune di Spilamberto registra una produzione di 573 kg di rifiuti per abitante, con 49 kg di rifiuto indifferenziato e una raccolta differenziata al 91,42%. Rispetto al passato, si nota un miglioramento significativo: nel 2024 i rifiuti totali erano 781 kg per abitante e la differenziata all'89,9%. **Il dato attuale mostra che Spilamberto è tra i comuni più virtuosi della regione,**

con una quota di raccolta differenziata superiore al 90% e una riduzione dei rifiuti indifferenziati. **Il valore complessivo di rifiuti prodotti resta in linea con la media regionale, ma l'alta percentuale di raccolta differenziata indica una gestione efficiente e capillare del sistema porta a porta,** che consente di intercettare anche frazioni pesanti come sfalci e organico, prima non contabilizzate.



CONTENITORI “PORTA A PORTA” (NUMERO PER 1000 AB.)

Numero di contenitori dedicati alla raccolta porta a porta (bidoncini, pattumelle, sacchi) per ogni 1000 abitanti. Indica la capillarità del servizio di raccolta domiciliare.

Nel sistema porta a porta integrale, ogni utenza ha più bidoncini (organico, carta, plastica, vetro, indifferenziato); a Spilamberto circa 5.500 utenze hanno ricevuto circa 4 contenitori ciascuna, quindi circa 22.000 contenitori in totale, che equivalgono circa 1.700 per 1000 abitanti (Fonte: Hera Spa - Piano porta a porta, 2018)

b) Ricarica per veicoli elettrici

Già nel 2022 il Comune risultava tra i **più dotati di infrastrutture pubbliche di ricarica** nell'Unione, con nove punti ad oggi attivi. La disponibilità capillare di punti di ricarica è in incremento e agevola il passaggio all'elettrico da parte di residenti e pendolari, riducendo consumi ed emissioni del settore trasporti locale.

c) Rinnovabili e idrogeno

Dal 2021 è in corso un'analisi dedicata all'idrogeno verde per mappare i fabbisogni energetici locali e le risorse disponibili, in

particolare **l'integrazione con impianti fotovoltaici**. La ricognizione ha individuato un **potenziale fino a circa 330 chilowatt di fotovoltaico su coperture comunali, da sviluppare con successive verifiche tecniche ed economiche**. Fra gli interventi in studio rientra anche l'installazione di fotovoltaico sul nuovo canile comunale, con l'obiettivo di autoprodurre energia e ridurre bollette ed emissioni. Ad oggi, ci sono 5 impianti fotovoltaici installati sugli edifici comunali di Spilamberto, per un totale di 96 kW di ricavo.

d) Bonifica ambientale sito ex Sipe Nobel - Le Basse a Spilamberto

Nel sito ex Sipe Nobel - Le Basse a Spilamberto, il Comune ha reso l'area sicura e pulita con diversi interventi che si sono susseguiti tra il 2024 e il 2025 grazie ai fondi PNRR (**circa sei milioni di euro**). Gli interventi hanno previsto più attività legate alla bonifica ambientale e bellica. L'area totale da bonificare corrisponde ad una superficie di 516.647 mq. La bonifica bellica sta procedendo per stralci attuativi, per i quali sono state acquisite anche le relative attestazioni di avvenuta bonifica da parte del 5° Reparto Infrastrutture, Ufficio B.C.M. di Padova. La superficie bonificata a livello bellico a fine 2025 corrisponde al 73% del totale.

Parallelamente si stanno svolgendo anche i lavori di bonifica ambientale, che hanno previsto lo studio del terreno e delle acque con campionamenti e analisi per capire dove e in che modo intervenire.

Si è proceduto a circoscrivere le aree in cui sono stati rinvenuti depositi di nitro-

cellulosa, sostanza inquinante presente in grande prevalenza, oltre all'amianto e di alcuni metalli.. Per eseguire la bonifica di tale inquinante, è stata intrapresa una collaborazione con l'Università di Modena e Reggio (UNIMORE), che ha avviato un programma di ricerca volto a valutare la degradazione della nitrocellulosa presente nel sito. La sperimentazione è stata condotta inizialmente in laboratorio, dove le prove eseguite hanno evidenziato una buona degradazione nel tempo di questa sostanza mediante l'impiego di microrganismi. Alla luce del lavoro svolto e dei risultati ottenuti è stata allestita una prova pilota in situ al fine di valutare su più ampia scala l'effettiva applicabilità del processo oggetto di studio.

In base agli esiti ottenuti dal lavoro di caratterizzazione e bonifica ambientale a fine 2025 è stato ottenuto da Arpae lo svincolo delle zone risultate non contaminate, pari all'82% della superficie da bonificare. Nella prima parte del 2026 i lavori di bonifica ambientale continueranno, con la previsione di raggiungere il 95% di superficie bonificata.

82%
superficie
bonificata
a fine 2025





VERDE URBANO FRUIBILE (M² PER ABITANTE)

Il comune presenta un valore medio pari a **55,7 m² per abitante** (2020) (Fonte: Comune di Spilamberto, Censimento aree verdi (2020) e ISTAT indicatori ambientali urbani). Tale valore è ottimo ed è superiore agli standard minimi (normativa urbanistica DM 1444/1968 prevede 9 m²/ab di verde pubblico). Spilamberto gode di ampie aree verdi tra cui il Parco della Rocca Rangoni, il

Parco del Guerro a San Vito, vari parchi di quartiere e il lungo fiume Panaro, che è in buona parte fruibile. Questi spazi, rapportati ai 13 mila abitanti, generano un'abbondanza di verde pro capite. Per confronto, Modena ha circa 31 m²/abitante, Bologna ne ha 16 m²/abitante (2019). Dunque, Spilamberto si colloca in fascia alta, il che è tipico di città piccole con territorio ampio.

Metri quadrati di aree verdi pubbliche attrezzate e accessibili (parchi, giardini) per abitante. Indica la dotazione di spazi verdi per la popolazione, con benefici ambientali e ricreativi.

55,7

m² di verde urbano fruibile pro capite



e) Interventi di forestazione urbana

Negli ultimi anni il Comune di Spilamberto ha investito molto nella creazione di nuovi spazi verdi e nella forestazione urbana, con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'aria, aumentare la biodiversità e rendere il territorio più resiliente ai cambiamenti climatici.

Nel 2024, grazie alla collaborazione con Rete Clima, sono stati realizzati due im-

portanti interventi. Il primo ha riguardato l'area ex Sipe, dove nell'ambito del progetto nazionale "Alberi per il Clima" sono state messe a dimora **1.000 piante** su circa **9.000 metri quadrati**, con il sostegno della Banca d'Italia e del Comando Unità Forestali, Ambientali e Agroalimentari. Il secondo ha interessato l'area Casinetto, dove insieme a Ferrari S.p.A. e Rete Clima sono state piantate **2.000 piante** su **16.000 metri quadrati**, come parte della

campagna nazionale *Foresta Italia*, che promuove la creazione di boschi urbani per città più vivibili e sostenibili.

Nel 2025 gli interventi sono proseguiti grazie alla collaborazione con Mutina Arborea. In un'area compresa tra via Manini, via Matteotti e via Gibellini sono state piantate 70 piante, mentre nel giardino della Scuola dell'Infanzia Don Bondi sono state collocate 250 piante provenienti dal progetto "Pianta e RiPianta", per arricchire gli spazi educativi e offrire un contatto diretto con la natura ai più piccoli. Nello stesso anno, Rete Clima ha ampliato ulteriormente il bosco dell'ex Sipe con altre **2.000 piante**, all'interno di un progetto che prevede complessivamente **4.700 al-**

beri su oltre **15 ettari**. Alla fine del 2025 è stato completato anche un ulteriore intervento di Mutina Arborea che ha visto la messa a dimora di 348 alberature nel villaggio artigianale sud, con lo scopo di ridurre le isole di calore, assorbendo CO2 e catturando gli inquinanti generati dal traffico veicolare.

Guardando al 2026, il Comune ha già programmato la piantumazione di **altri 2.700 alberi** sempre grazie al protocollo d'intesa con Rete Clima. Questo percorso di forestazione renderà Spilamberto un territorio ancora più verde e accogliente, dove l'ambiente diventa parte integrante della qualità della vita di tutti i cittadini.

Interventi di riforestazione



+8.000
Nuovi alberi
sul territorio comunale
(2024-2026)

f) Prossimi interventi su territorio comunale

Per consolidare i risultati l'Amministrazione potrà intraprendere le seguenti misure: avviare i cantieri sui tetti comunali con priorità agli edifici a maggiore utilizzo diurno, di estendere i punti di ricarica nei nodi di scambio, nei poli sportivi e nelle aree produttive, e di mantenere il primato sulla differenziata affiancando iniziative di riduzione e riuso, dal compostaggio domestico ai progetti con le scuole.

6



PERDITE DI RETE IDRICA

Percentuale di acqua dispersa dalle condotte idriche comunali, ossia la differenza tra volume immesso in rete e volume erogato rispetto al fatturato agli utenti.

A Spilamberto la percentuale è del 36,70% (anno 2020). Ciò significa che oltre un terzo dell'acqua immessa nell'acquedotto di Spilamberto viene persa per perdite, infiltrazioni o consumi non contabilizzati (Fonte: ATERSIR/HERA - Dati servizio idrico report 2020). Il dato è in linea con la media regionale (nel 2020 in Emilia-Romagna circa il 35% di perdite) e nazionale (oltre 40%). Nonostante gli investimenti, la rete idrica italiana soffre di vetustà. A Spilamberto l'indicatore si attesta attorno al 37% e indica margini di miglioramento notevoli; su 100 litri immessi, solo circa 63 arrivano ai rubinetti finali. Va detto che nel 2021-22

HERA ha avviato progetti di ricerca perdite (anche con tecnologie innovative) proprio nel modenese, includendo Spilamberto, per individuare e riparare falle. Ci si attende quindi una riduzione graduale delle perdite negli anni successivi (target regionale: <25% entro 2030).

Perdite rete idrica

36,70%

Il dato è in linea con la media regionale (nel 2020 in Emilia-Romagna circa il 35% di perdite) e nazionale (oltre 40%).

1/3

di acqua immessa
in acquedotto
viene dispersa



Comune di Spilamberto

Piazza Caduti per la Libertà, 3
41057 Spilamberto MO
Codice Fiscale e Partita I.V.A. 00185420361

Email: info@comune.spilamberto.mo.it
PEC: comune.spilamberto@cert.unione.terredicastelli.mo.it
Tel: +39 059 789 911

www.comune.spilamberto.mo.it

Pagine web/social



Canale WhatsApp - Spilla Eventi

With the patronage of:



Recognition

National Agency for the Evaluation of
Universities and Research Institutes



Agenzia Nazionale di Valutazione del
sistema Universitario e della Ricerca

ANVUR – Italian National Agency for the Evaluation of the University and Research System, a public body of the Italian Republic, supervised by the Ministry of Education, University and Research of Italy, has recognized EUROPEAN JOURNAL OF VOLUNTEERING AND COMMUNITY-BASED PROJECTS (2724-0592) as a scientific journal for Area 13 - ECONOMIC SCIENCES AND STATISTICS

Evaluation of Research Quality



Valutazione Qualità della Ricerca

VQR 2020-2024 GEV Area 13b – Economic and business sciences: GSD business field Q4



Journal Ranking AIDEA 2020-2024 MA - Q4



ERIH PLUS is an academic journal index for the HSS (Humanities and Social Sciences) society in Europe.



DOAJ is a unique and extensive index of diverse open access journals from around the world, driven by a growing community, and is committed to ensuring quality content is freely available online for everyone.

<https://doaj.org/toc/2724-1947>

European journal of volunteering and community-based projects Vol.1, No 1; 2026

quarterly publication

ISSN: 2724-0592 E-ISSN: 2724-1947

<https://pkp.odvcasarcobaleno.it/index.php/ejvcbp/>

Published by Casa Arcobaleno Odv

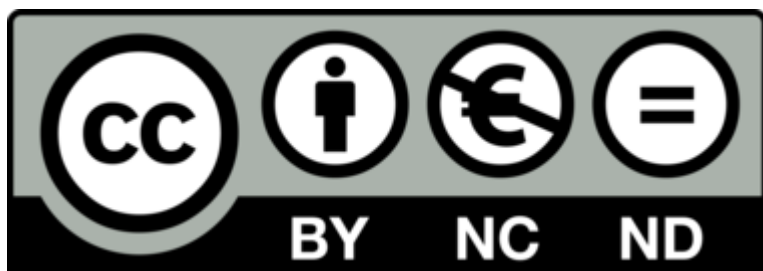
Attività di organizzazioni per la tutela dei cittadini

Iscritta sez. Provincia di Torino Registro regionale delle Organizzazioni di Volontariato determina 150-34064 del 06/10/2014

C.F. 94570230014

Sede legale: Via Gianbattista Cacherano 14 I – Bricherasio To

Sede operativa: Casa Arcobaleno Via Lanino 3/A I – 10100 Torino To



Once published, all articles are also deposited on [OpenAIRE/ Zenodo](#). The magazine does not apply any embargo on publications.