

Verso una cultura manageriale del Terzo Settore

Maria Pia Camusi - Direttore di Ricerca CENSIS

Il mio intervento non sarà di tipo tecnico, perché dopo di me i responsabili di questo progetto, che da osservatrice esterna mi sembra estremamente interessante, affronteranno gli aspetti che probabilmente sono anche molto vicini ai vostri interessi ed a quelli della maggior parte delle persone che vedo oggi, numerosissime, presenti in questa sala.

Vorrei invece prefigurare alcuni scenari, collocati soprattutto a livello nazionale, all'interno dei quali si collocherà l'esperienza e l'efficacia della Sovvenzione Globale. Questo perché esiste ormai uno scenario anche a livello nazionale fortemente consolidato, del quale appunto mi piace ricordare alcuni aspetti alla riflessione comune.

Partiamo da un passaggio che è al tempo stesso concettuale ma anche di metodo, molto concreto. Per lungo tempo, per qualche verso ancora oggi, la sensazione è che parlando di impresa sociale si sia sempre parlato di tre concetti sequenziali: intanto un luogo in cui si realizzano, si massimizzano obiettivi di solidarietà, di mutualità. Per alcuni, sempre più numerosi, l'impresa sociale oggi significa anche enfatizzare quanto più possibile la responsabilità che questo tipo d'impresa ha nei confronti della collettività, nei confronti dell'interesse generale, in qualche modo, attraverso l'esercizio delle forme di mutualità e di solidarietà. Ed ecco l'ultimo passaggio, quello della managerialità, quello che dà il titolo al mio intervento di questa mattina, che è anche il contenuto della mia riflessione e cioè la managerialità, il fatto che sta entrando nell'impresa sociale un nuovo modo di fare impresa sociale, di mettersi in relazione con le altre parti del sistema produttivo in cui l'impresa sociale è presente, che è assolutamente aziendalistico, senza nulla togliere con questo alla potenza del messaggio solidale che è all'interno delle vostre strutture e di quelle che anche con questo progetto potranno consolidarsi o essere create. Che significa allora "Verso una gestione manageriale dell'impresa sociale?" Che in qualche modo questa è una direzione obbligata specialmente per quelli che adesso vogliono creare questo tipo di impresa. Perché non è più dato che responsabilità ed impresa sociale coincidano solo con solidarietà e mutualità. Oggi coincidono anche con la gestione manageriale del servizio erogato e delle risorse interne, come si osserva nella riflessione e nelle ricerche che si fanno su questo settore (e vi assicuro che sono tantissime) e crescono anche in modo incrementale nel tempo. Quindi è evidente che non è possibile disgiungere più questi concetti, cioè ormai una catena ad interrelazione fortissima che va in qualche modo osservata e tralasciata da coloro che operano all'interno del settore. Anche perché ci sono tre passaggi di scenario, che vorrei rammentare in modo estremamente breve, che sono tutti convergenti verso questa omogeneità, verso questa coincidenza fra responsabilità dell'impresa sociale e managerialità interna all'impresa sociale stessa. Sono tre passaggi che in qualche modo rafforzano l'esigenza che ci sia impresa sociale ma al tempo stesso che pongono problemi all'impresa sociale, che soltanto con una gestione adeguata, a mio avviso, può rispondere.

Il primo passaggio è questo: per moltissimo tempo, le forme, i servizi, lo stesso ruolo dell'impresa sociale nella nostra economia è stato sovrapposto a quello dell'erogazione di servizi di assistenza. Nella sostanza, cioè, nella cultura collettiva, nella percezione degli attori produttivi, l'impresa sociale ha significato a lungo cura delle patologie sociali, cura in modo rigido di patologie sociali rigide, per cui c'è stata sempre questa percezione (anche un'auto percezione del settore) che lo ha collocato non diciamo al margine del sistema produttivo, ma comunque come una specie singolare rispetto al settore profit. Oggi si sta passando, e questo è un primo passaggio culturale importante di sistema, da questa concezione marginale, se volete dell'assistenza tutta fondata soltanto unicamente sul recupero, ad una concezione culturale anche di investimento sociale, che è un'altra cosa. E' un'altra cosa, intanto, perché allarga i confini dell'impresa sociale, che va fuori dal ghetto (perché in alcuni casi, in alcuni contesti è stato così), della patologia sociale e in qualche modo si allarga a ricomprendere tutto quello che di nuovo accade nel sociale locale.

Faccio riferimento ad una realtà lontanissima dalla vostra, quella toscana, dove ci risulta che siano in crescita i suicidi tra gli adolescenti. Questa è una patologia sociale, però una patologia nuova della quale probabilmente l'impresa sociale non poteva farsi carico prima perché era meno evidente o comunque meno conclamata, ma della quale oggi una gran parte di imprese sociali si sta

occupando. Quindi, senza neanche uscire molto al di fuori del concetto di devianza sociale, di problematica sociale, resta il fatto che i confini dell'assistenza si stanno allargando in modo elastico e che quindi questo richiede piuttosto un intervento sociale che non una funzione di puro e semplice recupero. Non che non serva, però non basta più.

Il secondo processo che vorrei ricordare, è quello che sta portando il settore dell'assistenza sociale da un esclusiva competenza di mercato pubblico verso un mercato privato. Si fa presto a dire questo, probabilmente lo avrete già sentito, probabilmente tutti voi sanno che oggi in Italia si punta ad un modello mixato pubblico/privato, all'interno del quale si possano diffondere responsabilità a ciascuno dei soggetti che ne fanno parte. Resta il fatto che oggi, diversamente dal passato, il soggetto pubblico non è più un cliente classico dell'impresa sociale. Cioè l'impresa sociale non lavora più soltanto per l'Amministrazione pubblica che delega servizi, come è anche vero che le Amministrazioni pubbliche generalmente non tendono ormai ad aumentare (ma se mai contenere quando non a ridurre) il loro budget a favore del sociale, e quindi inevitabilmente anche degli operatori che sono dentro a questo settore.

Quindi, da un lato, il venir meno del cliente pubblico come cliente classico del Terzo settore, da un altro lato, la riduzione delle risorse destinate al settore, fanno sì che sempre di più l'impresa sociale (a noi risulta che almeno un terzo delle imprese sociali stimate operanti nel nostro paese) non lavori più esclusivamente per le Amministrazioni, mentre addirittura il 45% circa dell'impresa sociali ha una committenza diretta negli individui.

Questo significa una proiezione – se mi passate – già di per sé di mercato, estremamente rilevante che si correla ad una domanda sociale, la domanda della gente, che chiede servizi sociali, sempre più orientati verso forme non più legate alla salute, all'assistenza, al supporto economico, ma sono sempre più orientate al tempo libero, all'informazione, alla cultura.

Dall'assistenza all'investimento sociale. Dal mercato pubblico al mercato quanto meno mixato, sicuramente privato.

Il terzo passaggio, che poi è il cuore della mia riflessione di questa mattina, è quello che fa riflettere sul come nel settore sociale si stia passando dalla fase movimentista alla fase dell'impresa. Che vuol dire questo? Intanto bisogna precisare fin d'ora, per fugare qualunque dubbio che possa venire a chi di voi oggi mi ascolta, che non sta venendo meno l'assetto valoriale forte su cui si sono basati fino adesso la vita e lo sviluppo dell'impresa sociale. A me risulta che solo nell'impresa sociale ci sono oggi forme di partecipazione dei dipendenti (non solo dei soci nei casi delle cooperative sociali) alla determinazione della strategia aziendale ed in un paese come il nostro, dove si recita tanto di partecipazione dei lavoratori al sistema decisionale d'impresa, ma poi alla fine, non si dà seguito con decisioni coerenti, questo è un risultato, un risultato di qualità dello sviluppo.

In secondo luogo, dalle indagini empiriche che sto seguendo al Censis sul tema che oggi qui viene trattato, risulta che nell'impresa sociale c'è una rilevazione sistematica della soddisfazione del personale. Anche questo elemento, se fosse diffuso nell'impresa profit, farebbe fare un salto quantico alle relazioni sindacali nel resto delle imprese; quindi anche questo è un elemento che ci dice che l'assetto valoriale dell'impresa sociale è fortissimo. Però, qualcosa sta cambiando perché se noi guardiamo all'impresa sociale con le chiavi di lettura e con gli indicatori che si usano per verificare l'efficacia d'impresa, le performance dell'impresa profit le troviamo tutte. Un elenco pregevole, anche corredato da qualche numero:

- il 62% dell'impresa sociali stimate in Italia risulta lavorare per conto proprio, cioè non è un contoterzista di nessuno. Questo si riferisce alla dimensione di mercato di cui parlavamo prima.

- Il numero medio di dipendenti dell'impresa sociale è intorno alle 16 unità e naturalmente coinvolge almeno il doppio di volontari.

- Soltanto un terzo delle imprese sociali hanno sedi in comodato, mentre le altre si stanno esercitando alla gestione in proprietà o in affitto dei locali in cui operano.

- Le figure professionali oggi maggiormente richieste in previsione di uno sviluppo futuro dell'impresa sociale, non sono più le figure contabili tradizionali (quando magari il Presidente della cooperativa non sapeva dove mettere le mani ed aveva bisogno di qualcuno

che lo aiutasse a far quadrare i conti). Oggi c'è una richiesta crescente di gente che si occupi di formazione, di ricerca e di comunicazione. Ora, ditemi voi se queste non sono le funzioni tipiche di un'azienda che sta sul mercato, di un'azienda che innova e fa sviluppo. Sono caratteristiche di una azienda e questo mi pare che sia un dato che si commenta da solo, senza bisogno di ulteriori aggiunte da parte mia.

Ma allora, si potrebbe dire: dove c'è impresa sociale, dove si afferma un tessuto d'impresa sociale forte, si sta cominciando a sviluppare un modello di welfare, come dicevo prima, davvero partecipato. Intanto, quello che oggi le imprese sociali chiedono al soggetto pubblico, è che la Regione in via principale e poi anche gli altri enti locali (fondamentalmente il Comune che è quello che deve agire e applicare la regolamentazione regionale su scala), non è più soltanto un afflusso di risorse, non sono più soltanto soldi. L'impresa sociale vuole crescere secondo logiche innovative, di mercato anche, di mercato non profit, d'accordo, ma di mercato. I soldi, le risorse finanziarie non bastano, quello che serve oggi, quello che noi rileviamo che le imprese sociali chiedono con sempre maggiore forza al settore pubblico, è una capacità di orchestrazione strategica delle risorse, anche finanziarie, che in qualche modo vengono erogate a favore dell'impresa sociale. Come se l'impresa oggi sentisse un forte bisogno di terziario per se stessa, quindi di controllo delle risorse, di informazione, di una gestione del decentramento sull'assistenza - che sia in qualche modo poroso, in grado di essere flessibile come flessibile sta diventando l'impresa sociale. Quindi un rapporto con il sistema pubblico che non sia più soltanto legato all'erogazione di risorse. Questo, naturalmente, impone al sistema pubblico (regione, comune) nuove responsabilità. Ma chi ha responsabilità ulteriori è anche il territorio, non inteso nella sua dimensione fisica, ma con riguardo a tutti quegli attori economici e sociali che lo popolano, e a cui l'impresa sociale oggi chiede responsabilità.

Vi potrei dire che stando alle evidenze empiriche che ho avuto la fortuna di accumulare negli ultimi mesi, là dove c'è maggiore coesione sociale, cioè a dire nei territori in cui è più forte il legame tra gli attori economici ed i soggetti sociali che li rappresentano, l'impresa sociale è più forte, più autorevole, è più salda, ha maggiore possibilità di sviluppo, raccoglie sviluppo e più occupazione, e rappresenta a sua volta un soggetto di sviluppo, fino al punto che in alcune Camere di Commercio italiane (ovviamente mi riferisco ad alcune Regioni del Nord, in particolare la Lombardia) addirittura queste Camere stanno aprendo all'impresa sociale dei posti nei consigli camerali, che come sapete, sono luoghi di rappresentanza trasversali, rinnovatisi negli ultimi 10 - 15 anni. Senza contare che la consapevolezza - e questo è un terzo elemento del sistema di welfare che sta crescendo ad opera dell'impresa sociale - è legata al fatto che le imprese sociali non possono crescere non solo se non c'è un soggetto pubblico responsabile strategico (che dà impulso all'azione strategica) non solo se non c'è un tessuto territorialmente coeso, un tessuto sociale produttivo, ma se tra di loro le imprese non sono in rete. Io so quanto è difficile mettere in rete le imprese sociali, perché sono diversissime. Una associazione non è una cooperativa, non è una Fondazione, non è, non è, non è. E so quanto è difficile creare una piattaforma di ragionamento comune per l'impresa sociale, anche se io sto abusando di questo concetto perché lo sto ripetendo, scontando dei livelli di armonizzazione interna che spesso è difficile trovare, anzi spesso il primo obiettivo è proprio questo. Però resta il fatto che lo stare in rete eleva la competitività sociale in termini di produttività, di solidarietà e di efficienza anche da un punto di vista mutualistico dell'impresa stessa e questo è il terzo elemento del modello.

Un ultimo elemento che vorrei richiamare, attiene sempre alla domanda che l'impresa sociale pone a chi in qualche modo le fornisce servizi o sponde istituzionali di riferimento o sponde di coesione territoriale su cui affondare le proprie radici. L'impresa sociale oggi non cerca più la qualità come simbolo, secondo un rito che a lungo ha accompagnato l'impresa profit. Questa si diceva, quando arriva a certificare la propria qualità sta a posto, entra in rete, è competitiva e quant'altro. Quello che oggi l'impresa sociale chiede non è tanto la qualità o attribuzione di qualità, ma la possibilità di contare su relazioni fondanti, cioè su relazioni che le diano anche un po' di identità, perché altrimenti si rischia che questo connubio fra responsabilità, managerialità e mutualità diventi in qualche modo difficilmente gestibile. Questo coinvolge sicuramente il personale, come peraltro fino adesso accade, coinvolge in modo forte anche il rapporto con l'associazionismo. Credo che in questa sala sia rappresentata tutto il Terzo Settore .

Ecco, l'impresa, dal basso, oggi chiede dall'Associazionismo un arricchimento delle proprie funzioni, sicuramente in termini di accompagnamento nel resto dell'economia e del sistema sociale, ma anche nelle funzioni più quotidiane di tutorship che, naturalmente però, possano elevare la capacità di gestione dell'impresa di cui oggi stiamo parlando.

Detto quali sono i passaggi di scenario, le trasformazioni principali con cui l'impresa sociale oggi deve fare i conti, e detto qual è il modello partecipato con responsabilità distribuite che sta emergendo all'esterno dell'impresa sociale stessa, vorrei, per chiudere, ricordare cosa può diventare un elemento di frizione, un elemento critico nel successo e nello sviluppo dell'impresa sociale, di una impresa sociale che pure possa trovare tutti gli altri elementi di welfare locale di cui parlavo poc'anzi. C'è il pericolo, cioè, che in qualche modo l'offerta di servizi sociali possa slabbrarsi verso delle forme di consumo sociale a basso costo. Non sto discutendo della qualità di questi servizi, ma della filosofia, della cultura sottesa a questo tipo di erogazione che, certamente, fino a 5-10 anni fa, prefigurava un sistema di impresa sociale molto legato all'assistenza, alla patologia rigida, tutto sommato. Oggi a mio avviso non è importante che una impresa sociale che vuole crescere, si eserciti sul rendere sempre più accessibili a sempre più persone i servizi sociali erogati. Secondo me oggi è importante collegare l'offerta dei servizi sociali che vengono erogati dall'impresa sociale, ad una domanda collettiva che sta chiedendo qualità della vita e non solo servizi di qualità. E non è un gioco di parole, è una trasformazione culturale profonda che noi vediamo all'interno del nostro sistema sociale.

Se guardiamo alle popolazioni nelle città che chiedono servizi sociali, che sono poi i fruitori/clienti del servizio sociale che l'impresa sociale eroga, noi non ci troviamo più le fasce sociali emarginate; ci troviamo persone che (volendo per forza semplificare un'ipotetica stratificazione sociale) appartengono a classi sociali medio alte, non medio basse. Questi signori che chiedono – guarda caso – all'impresa sociale (e non perché dovrebbe essere gratis, ma perché credono in questa formula organizzativa del lavoro) non più soltanto assistenza sulla salute, sui problemi sociali interni alla famiglia, chiedono formule diverse, sul proprio benessere, sul tempo libero, sulla propria cultura. Questo fa sì che ci sia una domanda di servizi estremamente variabile che può essere gestita dall'impresa sociale solo e soltanto se essa diventa a sua volta a dimensione variabile. Ciò significa che una impresa sociale che voglia crescere, non può prescindere da tre concetti che sono strumenti manageriali e cioè: il governo della variabilità nel senso che è possibile che un'impresa possa adottare un modello manageriale ma non per sempre. Ecco allora dove è importante il ruolo del soggetto pubblico che deve diventare stratega, non imporre un modello di per sé, ma assistere l'impresa perché possa evolvere all'interno del proprio assetto di gestione. Il secondo concetto è quello di stare sulle trasformazioni della domanda. Cioè non è pensabile che un'impresa sociale nasca senza avere un sentore, esterno, interno (dipende da tantissimi variabili) sul come cambia la domanda sociale attorno. L'esempio dei suicidi di prima era solo un caso, ma se ne potrebbero fare moltissimi altri.

Vorrei chiudere con un'affermazione assolutamente fenomenologica. Ritengo che un progetto come quello che è partito, che coinvolge questo numero di persone, giovani, giovanissime che vedo in sala, non possa non essere un progetto potente, non possa non essere un progetto efficace e, quindi, spero di confrontarmi con voi magari tra un anno o quando sarà, nelle fasi di valutazione in itinere del vostro percorso e su quanto valore aggiunto il progetto sarà stato in grado di attribuire a questo settore. Buon lavoro a tutti.