



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

## **Relazioni e Reti a fondamento di Best Practices di Governance nel Not for Profit**

*A cura di Alfio Regis*

Tante sono le definizioni di “rete”, anche nelle diverse citazioni bibliche, ma oggi più che mai ha anche “significato fondamentale” riferito alla costruzione e sviluppo dell’economia di un territorio.

Accanto, però, alla rete intesa come strumento si manifesta la “relazione” intesa quale modalità per entrare in dialogo con un’altra persona nella reciprocità e nello scambio di comuni interessi.

La grave crisi sociale ed economica che sta caratterizzando gran parte dei Paesi del Mondo, pur nella ciclicità delle sue diverse cause, è certamente influenzata anche dall’affermarsi di un modello di società molto “individualista”, incapace di generare buoni rapporti tra le diverse classi di popolazione, sempre orientata a promuovere l’interesse di “pochi”, non prendendosi cura sufficiente della “fragilità”, delle persone più svantaggiate dall’età della “prima infanzia” fino a quella della “non auto sufficienza”.

La Lettera Enciclica “Caritas in Veritate” sullo sviluppo umano integrale nella carità e nella verità richiama con vigore nuove forme di economia sociale e solidale fondate sui principi della relazione fraterna e delle reti di collaborazione fra i diversi soggetti operanti nel mercato.

Così è bene riconoscere il valore delle nostre buone relazioni, di un capitale non solo economico ma costituito dal mettere a sistema la ricchezza di contatti che possono diventare risorsa preziosa per la realizzazione di progetti socialmente utili.

Ma cosa si deve intendere per “buone relazioni”? Non si corre il rischio di generare contatti autoreferenziali o mirati a favorire interessi personali?

Certo è fondamentale ricondurre il nostro agire alla dimensione del dono e della gratuità: tutto ciò che sono e che vivo mi è stato donato e, nella reciprocità, sono chiamato a restituire quanto ricevuto.

Se tutto ciò è riferito a gesti economicamente significativi si creano le basi per sviluppare modelli di impresa sociale caratterizzati da una Governance costituita su questi valori posti a sostegno dello sviluppo non solo dell’impresa stessa ma dell’intero territorio dove opera.

La definizione di territorio, peraltro, può essere ricondotta a due diverse prospettive: quella



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

più direttamente riferita alla dimensione geografica e di luogo identificato da confini in un ambito riconosciuto a livello pubblico e quella di fatto costituita da quella dimensione determinata dalle reti di relazioni che si stabiliscono in quello specifico ambito, facilitata anche dallo sviluppo sempre più tecnologicamente avanzato dei mezzi di comunicazione.

È evidente che in questo secondo caso è possibile costruire progetti realizzabili con effetti su territori delle persone in rete, quindi, anche rispetto a distanze e condizioni sociali ed economiche molto diverse.

È comunque importante sottolineare che il vantaggio anche competitivo derivante dalla costruzione di “comunità virtuali” non può essere privilegiato rispetto allo sviluppo di contatti personali e di relazioni reali sempre fondamento di ogni sviluppo umano e civile.

I soggetti referenti capaci se opportunamente sollecitati di operare nelle dinamiche di rete sono:

- le Istituzioni Pubbliche e Private
- le Imprese
- gli Enti Religiosi
- le OMI - Organizzazioni a Movimento Ideale
- e loro tramite i “portatori d’interesse” per quello specifico progetto.

Il livello “istituzionale” chiede un’azione determinata sempre nei confronti dell’Ente referente per competenza evitando il contatto “politico” ed il conseguente rischio strumentale.

Il contatto con il mondo delle imprese è quanto mai da coltivare a livello di contatto diretto con la “proprietà” nel caso di imprese familiari o con i responsabili delle aree di gestione delle risorse umane e di marketing nelle medie e grandi imprese.

Inoltre le imprese sono da considerare anche come “comunità di persone” rispetto alle quali possono essere garantite offerte di servizi sociali in conto “riconoscimenti di merito” in sostituzione di contributi monetari oggi spesso non sostenibili.

Gli Enti Religiosi, soprattutto gli Ordini e le Congregazioni, sono presenti in modo determinante nelle aree dedicate primariamente a educazione, sanità e assistenza; è un tempo, questo, nel quale spesso dispongono in alcuni Paesi di proprietà scarsamente o del tutto inutilizzate e quindi disponibili per accogliere nelle diverse forme di collaborazione soggetti della società civile in grado di gestire attività sociali mentre in altri sono in situazioni opposte alla ricerca di luoghi dove garantire assistenza e protezione.



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

Le Organizzazioni della Società Civile e a Movimento Ideale rappresentano gli attori principali che raccolgono le istanze dal territorio rispetto ai bisogni prioritari; da evidenziare il mondo dell'associazionismo, della cooperazione sociale e delle ONG.

Qualsiasi modello organizzativo, soprattutto nel mondo dell'impresa sociale, trova fondamento sul suo livello di "governo" capace di garantire e tutelare l'organizzazione stessa e i suoi impegni assunti nei confronti di tutta la comunità di relazioni riconducibile alla stessa.

Spesso questa è un'area di fragilità tenendo conto che le cariche statutarie sono a scadenza con durata media di tre/cinque anni, rinnovabili in molti casi una sola volta, rispetto ad impegni economici e finanziari decisamente pesanti e con effetti acquisiti ben oltre queste scadenze e quindi a rischio nella continuità, comunque, garantita dal rinnovo delle cariche stesse.

Sono allo studio e in fase di sperimentazione nuovi modelli quali l'applicazione di un sistema che viene definito "duale" prevedendo distinzione tra il livello "strategico e di indirizzo" da quello "operativo e gestionale" con le opportune autonomie e sinergie.

È anche sempre più riconosciuta a livello di Consiglio d'Amministrazione la presenza di una figura mutuata dal mondo imprenditoriale chiamata "Amministratore Indipendente" assimilabile a "persona con una grande esperienza professionale, dotata di principi etici e morali ineccepibili" che può portare consiglio, operare quale "facilitatore di relazioni".

Sono sempre più necessarie competenze nelle aree del coaching quasi a formare ed educare il "coach sociale" o "costruttore di comunità" in grado di mettere a sistema le buone pratiche, risorse e competenze di territorio tramite il sostegno concreto alla realizzazione di progetti, organizzazione di eventi informativi e formativi, la contaminazione virtuosa dei principali circuiti educativi, in particolare famiglia, scuola, mondo del lavoro.

Alcune parole chiave nelle quali si esplicita la Governance nella sua dinamica operativa sono: comunicare, progettare, dare concreta attuazione a Buone Pratiche.

Comunicare è molto di più che informare, è rendere ragione alla Comunità di riferimento estesa a quei soggetti citati nel paragrafo sul "territorio" che di fatto costituiscono la "rete dei portatori di interesse".

Per un'Organizzazione a Movimento Ideale diventa quanto mai importante dare al mercato segni evidenti di questa caratteristica intrinseca ed esclusiva: identità e missione sono il fondamento dell'agire e del realizzare economia solidale e corresponsabile.

La comunicazione è anche veicolo di azioni mirate allo sviluppo delle diverse attività, di fatto applicando teorie di "marketing relazionale" anche orientate alla raccolta fondi.



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

Fra gli strumenti principali:

- Sito web nelle forme più evolute in quelle che oggi vengono denominate “communication management system”
- Newsletter
- Bilancio Sociale
- Bilancio di Missione

Qualsiasi azione orientata a costruire e realizzare un progetto “socialmente utile” deve trovare radici solide a monte di ogni valutazione tecnica e scientifica nella costituzione del “gruppo di persone esperte e di alto valore etico e morale” che nella piena condivisione di ragioni e motivazioni per quella specifica iniziativa rappresentino anche i “punti di riferimento” di quella “rete di relazioni” che ne definiscono la territorialità, di fatto esprimono la “governance” dell’intero progetto e sono tramite di “comunicazione orientata anche al marketing e alla ricerca di risorse”.

Il Laboratorio delle Buone Idee deve sviluppare azioni di approfondimento e di confronto tali da consentire alle Idee di fare un primo passo verso la definizione di un progetto che, a sua volta, deve essere poi declinato nelle diverse fasi:

- definizione degli obiettivi
- definizione dei “portatori d’interesse”
- costituzione della “governance di progetto”
- costruzione del piano economico e finanziario
- azioni di ricerca di risorse

Il percorso per accompagnare le persone chiamate a così alta missione deve prevedere forti momenti educativi:

- l’orientamento verso questa dimensione di reti di relazioni
- momenti forti di ascolto di testimonianze e di corsi di residenzialità caratterizzati da alto livello di formazione su temi specifici
- brevi periodi di apprendimento comunitario dove sia possibile condividere l’adesione ad un progetto di vita e di professione comune.

Un modello ancora molto innovativo è costituito dalle sempre più stretta alleanza tra il mondo delle Organizzazioni a Movimento Ideale ed il mondo imprenditoriale nell’ipotesi di



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

sentirsi protagonisti di un “unico mercato” rispetto all’offerta di servizi sociali pur nel conservare identità e autonomia.

Questo livello di sinergia si raggiunge però solo attraverso un tempo di conoscenza reciproca profonda realizzabile attraverso la costituzione di “osservatori”, “comitati scientifici”, “comitati strategici e di indirizzo” fino a creare il Consiglio d’Amministrazione o Organo a questo assimilabile dove prevedere la presenza congiunta delle persone rappresentative dei due mondi.

La sfida, ad esempio, dell’inserimento lavorativo dei detenuti a fine pena, si gioca oggi rispetto ad una società civile sempre molto critica a questo proposito, attraverso la costituzione di forme di cooperative sociali che prevedono la presenza di soci detenuti lavoratori e nel Consiglio d’Amministrazione della stessa anche di imprenditori.

Esempio concreto è quello di una falegnameria all’interno di un carcere che diventa “divisione etica e responsabile” di un’azienda di produzione di mobili e arredi costituendo così la base solida per uno sviluppo dell’attività facilitato dalle reti di relazioni così favorite.

Altro livello davvero innovativo è la collaborazione tra “pubblico” e “privato”, relativa a servizi sociali accreditati ma non sostenuti da risorse adeguate rispetto allo sviluppo di una domanda di territorio sempre più sostenuta.

Testimonianza concreta in questa linea è fornita dai Centri di Servizi alla Famiglia, strutture “pubbliche” e “private accreditate” presenti in un determinato territorio sempre più chiamati ad operare in rete di collaborazione nell’offrire determinati servizi nella sfida non scontata di garantire qualità ed etica soprattutto nella difesa e protezione della Vita.

*Alfio Regis*

*Coordinatore Operativo Comitato Tecnico-Scientifico ARGIS*

Milano, 6 maggio 2013