



12 Dicembre 2017

IL MANAGEMENT DEL BENE COMUNE RICHIEDE «STRABISMO GESTIONALE»

Di Andrea Rapaccini

Da Il SOle 24 Ore, 30 novembre 2017

Da qualche tempo la tematica dei beni comuni è di nuovo entrata nel dibattito politico. Le ipotesi di privatizzazione del settore idrico o di alcuni servizi fondamentali di welfare come la Sanità hanno ravvivato la retorica tra statalisti e liberisti. Ma cosa intendiamo esattamente per beni comuni? E quali i modelli di gestione e le competenze manageriali necessarie per gestirli? Intendiamo "comuni" quei beni (o servizi) direttamente connessi ai diritti fondamentali dell'uomo e per tale motivo non possono essere gestiti in una logica di proprietà esclusiva, pubblica o privata che sia, ma in logica, appunto, comunitaria ovvero di accesso più ampio possibile. In questo senso si tratta di una terza categoria che si aggiunge alla tassonomia classica che distingue i beni in modo dicotomico tra pubblici e privati.

In un colloquio di qualche anno, il compianto Stefano Rodotà sottolineava come in questi tempi di neo-liberismo da un lato e di neo- statalismo dall'altro, un'accezione ampia di bene comune potesse favorire un approccio nuovo alle politiche economiche, sociali e ambientali. In questo senso si possono definire beni comuni non solo l'acqua, il patrimonio culturale ed ambientale, l'istruzione, la

conoscenza (anche quella in rete) e la salute, ma anche i servizi locali che garantiscono la qualità della vita nelle nostre città ed i sistemi infrastrutturali su cui si basa un Paese moderno o una qualsiasi comunità (per esempio le reti di energia; le reti di trasporto stradale, ferroviario, marittimo, aereo; le reti digitali ed il web).

Con il professor Rodotà avevamo però condiviso un altro aspetto che entrambi consideravamo rilevante; oltre a comprendere su quali beni sia preferibile una proprietà rispetto a un'altra (pubblica, privata o comunitaria) era comunque sul modello di gestione che andava posta attenzione. In altre parole non è tanto la proprietà del bene che ne garantisce l'accessibilità e la sostenibilità nel lungo periodo, ma piuttosto il sistema di regole manageriali con cui quel bene viene gestito. In quest'ottica - e non per paradosso - mentre un gruppo di privati può anche decidere di gestire un bene nell'interesse della comunità di riferimento, specularmente un'amministrazione pubblica potrebbe decidere di gestirlo in modo selettivo o più semplicemente potrebbe non essere in grado di renderlo disponibile ai propri cittadini per mancanza di risorse necessarie ad una corretta manutenzione; è il caso ad esempio degli asset immobiliari abbandonati di proprietà comunale o degli investimenti richiesti dalle nostre reti idriche (circa 5 miliardi all'anno per i prossimi 5 anni).

In altre parole, concordavamo entrambi come una proprietà pubblica non sia garanzia «per sé» che il bene venga gestito nell'interesse dei cittadini. Considerando la storia culturale e politica di Rodotà, condividere con lui questa opinione mi era sembrato un evento di un certo significato, che aiutasse anche a superare gli stereotipi ideologici appartenenti al secolo scorso e ad un modello di società che non esiste più.

Relativamente al modello gestionale, più nello specifico, esistono già oggi diverse soluzioni "ibride" che consentono di integrare generazione economica e impatto sociale nell'oggetto sociale o nella forma di impresa; mi riferisco in particolare alle formule mutualistiche o cooperative, alle imprese sociali di capitale, alle imprese benefit ed in generale anche a tutte quelle imprese for profit che hanno a che fare con beni e servizi comuni e che decidono strategicamente di integrare l'impatto sociale nei loro modelli di business (per esempio aziende sanitarie, imprese culturali, soggetti privati operanti nell'istruzione). All'interno di queste forme diventa chiaramente più sfumata la distinzione tra interesse pubblico ed interesse privato, come quella tra «profit» e «non profit».

Di fatto il modello di gestione di cui stiamo parlando richiede una certa dose di strabismo manageriale: da un lato la capacità di generare valore economico per remunerare gli investitori (o per lo meno per consentire loro di tutelare il valore reale del capitale) dall'altro la possibilità di estendere l'accesso al bene/servizio ad un numero più alto possibile di persone e famiglie, in particolare a quelle in

maggior difficoltà economica. Il management del bene comune deve quindi possedere le capacità gestionali necessarie per saper generare «valore condiviso» (cit. Michael E. Porter e R. Kramer) ovvero produrre valore economico e sociale insieme; questa dovrebbe rappresentare non solo una delle capacità chiave per i manager di queste forme “ibride” di impresa, ma soprattutto potrebbe indicare la strada per una nuova era di «management pubblico».

Un city manager, il segretario generale di una fondazione culturale della Regione, il direttore generale di una Asl o il management di un’azienda municipalizzata (a prescindere dal fatto che sia quotata in Borsa) sono chiamati istituzionalmente a perseguire obiettivi di servizio sociale all’intero di un modello sostenibile economicamente, garantendo anche un minimo di ritorno a chi ha messo a disposizione capitale o debito per gli investimenti. Rispetto al dirigente pubblico tradizionale che possiede grandi competenze in ambito procedurale e poco avvezzo alla gestione economica, questo profilo manageriale dovrà essere più bravo a progettare e gestire modelli economicamente sostenibili. Rispetto invece ad un manager privato tradizionale prevalentemente focalizzato a massimizzare il ritorno economico per i suoi azionisti, il management del bene comune saprà prevedere e valutare «ex ante» gli impatti che le sue decisioni generano sulle comunità di riferimento e grazie a questo trovare il giusto equilibrio nella creazione di valore ai diversi stakeholder.

Ma quali sono le caratteristiche peculiari del management del bene comune? Noi ne abbiamo individuate tre:

1) Cultura. È prima di tutto un fatto di approccio e cultura manageriale. Un manager del bene comune dovrà sentirsi responsabile di generare valore condiviso; libero da condizionamenti ideologici, si porrà in condizione di ascolto rispetto ai propri stakeholder e sarà consapevole del fatto che oramai non ha più senso definire politiche sociali in modo separato dagli aspetti di sostenibilità economica e che, specularmente, non è più possibile creare valore economico senza considerare l’impatto che le scelte manageriali generano dal punto di vista sociale ed ambientale. Questa responsabilità oggi è fortemente sentita anche da alcuni dei Ceo presenti nelle grandi imprese nazionali «di sistema»: consapevoli degli spazi di efficienza economica che potrebbero essere catturati attivando processi di ristrutturazione e di downsizing, sono al tempo stesso coscienti del ruolo della loro impresa dal punto di vista occupazionale e di tenuta sociale (vedi la crisi occupazionale potenziale insita nel sistema bancario nazionale).

2) Competenze. Il manager del bene comune saprà definire e articolare correttamente gli obiettivi di posizionamento ed impatto su ogni singolo stakeholder, ma conoscerà anche molto bene le logiche del capitale e le regole del mercato con cui dovrà confrontarsi. Dovrà essere in grado di leggere i fenomeni e le scelte “per stakeholder”, ovvero in modo trasversale rispetto alla

struttura funzionale tipica delle organizzazioni.

3) Strumentazione. Ad integrazione dei tradizionali sistemi di reporting economico-finanziario, il manager del bene comune dovrà dotarsi di strumenti di misurazione dell'impatto, attraverso i quali assegnare target ai propri collaboratori e controllarne nel tempo gli avanzamenti.

Nelle nostre interlocuzioni con grandi imprese nazionali (pubbliche e private) abbiamo registrato un gap culturale ancora elevato su questi aspetti, fortissime resistenze a mettere in discussione i processi con i quali assumere le scelte gestionali chiave e una mancanza di sistemi operativi di valutazione e supporto alle decisioni in materia di impatto. Si continua a confondere spesso questo approccio integrato e generativo con la *Csr (Corporate social responsibility)* con il marketing sociale, con le azioni di reputazione istituzionale per cui spesso lo si delega ad una responsabilità funzionale, tipicamente alla comunicazione o all'unità di investor relation per la misura degli indici di *Csr* verso i mercati finanziari (ad esempio *Esg -Environmental, social and governance*); è ancora molto raro che tali considerazioni siano portate a livello di strategia d'impresa e condivise operativamente dai Board e dalle linee di business.

Continua a leggere su http://www.ilsole24ore.com/art/management/2017-11-27/il-management-bene-comune-richiede-strabismo-gestionale-080540.shtml?uuid=AEeaNIID&refresh_ce=1

SEGUICI SUI SOCIAL



Iscriviti alla newsletter

