

S Editoriale Orgenti di socialità inclusiva

La cultura manageriale negli ultimi 30 anni ha semplificato il problema con l'idea di sostituire gestioni pubbliche e burocratizzate, ostinatamente focalizzate sulla legittimità e non sull'effettività. Secondo questa visione, sarebbe bastato cambiare il gestore dei servizi di welfare per risolvere i problemi. A questo cambio di paradigma hanno indirettamente contribuito il decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 di «Riordino della disciplina in materia sanitaria» con l'avvio dell'aziendalizzazione e con il successivo Decreto Legislativo 19 giugno 1999, n. 229 «Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale». Il piano sanitario 1998-2000 ha descritto il mandato di un'aziendalizzazione che avrebbe dovuto gestire il passaggio «dalla sanità alla salute». Lo avrebbe fatto con una managerialità capace di far transitare il sistema di servizi dall'enfasi sull'offerta ai benefici sociali da misurare con esiti di salute e di costo-efficacia.

Questa prospettiva è stata reinterpretata in chiave sociale dalla legge 8 novembre 2000, n. 328, «Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali». Ma questa legge non ha immaginato una gestione polverizzata in migliaia di gestioni comunali, ma organizzata con gestioni aggregate in ambiti territoriali di gestione unitaria dei servizi sociali di interesse generale. Questo traguardo è stato ribadito in termini urgenti dalla recente legge 30 dic. 2021, n. 234 sul «Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024».

Il campo da gioco si è nel tempo arricchito con gli apporti del terzo settore coinvolto nella gestione dei servizi sociali, facendo leva su un protagonismo che ha origini costituzionali nei doveri di sussidiarietà e solidarietà. Hanno così preso forma numerosi cantieri manageriali, che hanno incontrato non poche difficoltà. Non è facile agire in modi sinergici, potendo contare sulla leale e solidale collaborazione tra tutti i centri responsabilità pubblici e privati coinvolti.

Il problema è stato condensato in una parola ricorrente nella cultura manageriale, «outsourcing», immaginata come «esternalizzazione» delle gestioni, cioè passaggio da responsabilità pubbliche a responsabilità private. Ma il problema di ieri e di oggi non è esternalizzare le responsabilità ma metterle al centro dell'interesse pubblico, cioè di tutti, integrando tutte le capacità necessarie per farlo.

Gli enti pubblici sono costitutivamente chiamati a consegnarlo. Per loro è forma e sostanza, per questo non possono delegare la titolarità ma soltanto la sua gestione su particolari materie, continuando ad assumere piena responsabilità nel tutelare i diritti delle persone con i servizi delegati.

I soggetti privati entrando in questo gioco rinunciano ad essere privati, cioè poveri di responsabilità sociale, e dichiarano di assumere primariamente questa responsabilità. Ma questo difficile bilanciamento non è facile e oggi abbiamo a disposizione un concentrato di sconfitte e di soluzioni accumulate nel tempo.

Una parte delle sconfitte riguardano le amministrazioni cedenti il proprio potere, spesso disimparando a esercitarlo, cioè indebolendo la loro capacità istituzionale di indirizzo e controllo. Senza questa capacità è difficile tutelare i diritti delle persone e proteggere i deboli dalla difficile accessibilità che li penalizza. Le amministrazioni del «privato sociale» invece, assumendo il potere loro delegato, ma non sempre hanno saputo effettivarlo e onorarlo pienamente. Hanno interpretato la sfida in competizione fra loro, anche in modi ingiustificati. Non basta infatti coprogettare e coprogrammare, se poi non si è capaci di «corisultare», cioè di conseguire effettivamente traguardi di interesse generale.

I risultati raggiunti in questi anni si possono leggere nei doppi bilanci, economici e sociali, potendo capire chi vince e chi perde, chi ha evitato l'esame autocertificando a parole e non con i fatti. Pochi hanno saputo documentare il passaggio dalla logica dell'offerta alla logica dei benefici sociali, cioè la sfida da cui siamo partiti.

Chi ha pensato che per fare la differenza sarebbe stato sufficiente fare comunità sui problemi, spesso ha dovuto ricredersi. Infatti molte tensioni ideali si sono rivelate inconcludenti, scontrandosi con una socialità fatta di individui poco disposti a diventare persone solidali. Le comunità idealizzate si sono rivelate invece umanità resistente a un bene comune fatto di diritti e doveri. Il meglio si è concretizzato quando è prevalso l'interesse generale cioè l'impegno a costruire socialità inclusiva.

Oggi è più chiaro che non basta fare bene il bene così che la ragione sociale di ente di terzo settore non basta. Vince solo chi ha imparato e saputo gestire i talenti che la solidarietà fiscale ha messo a disposizione. Una posizione giuridica favorevole non può essere un vantaggio competitivo se non diventa un traguardo sociale raggiunto.

Queste criticità e potenzialità emergono analizzando le oltre 1000 candidature al premio per «l'innovazione nell'economia sociale» raccolte nei suoi primi 5 anni da tutta Italia. Si stanno rivelando un osservatorio sull'innovazione nell'economia sociale che il terzo settore ha saputo realizzare negli ultimi anni. Aiutano a capire a che condizioni la cultura manageriale può essere vincente. Le migliori esperienze infatti sono concordi nello sforzo di conciliare diritti e doveri tradizionalmente separati.

Molti stanno imparando a distinguere i volumi di prestazioni e i volumi di soluzioni, conseguite da chi sa moltiplicare i talenti. Riescono a farlo armonizzando tre dimensioni: i fattori produttivi, i benefici sociali da conseguire, la capacità inclusiva a vantaggio dei più deboli. Nel volume che sintetizza i primi 4 anni di questa sfida nazionale emergono anche altre indicazioni. Tra queste c'è il problema da cui siamo partiti, da sanità a salute, da offerta assistenziale a esiti sociali. Può avvenire con virtuose composizioni di responsabilità necessarie per pilotare soluzioni umane e costituzionali, non più in «*outsourcing*» ma «*together sourcing*», cioè intese come sorgenti di socialità inclusiva e generativa.

Tiziano Vecchiato