

Al convegno di The Ruling Companies del 25 maggio 2015 sono stati evidenziati i grandi vantaggi della collaborazione fra profit e non profit

L'avanzata del "quarto settore"

Profit e non profit da tempo hanno iniziato a collaborare. Dopo l'affermarsi del "Terzo settore" con protagonisti volontariato, cooperazione sociale, associazioni e fondazioni che agiscono senza finalità di massimizzazione del profitto, oggi avanza un nuovo attore, il "Quarto settore". Sono in molti a puntare su questa realtà perché esprime interessanti strutture relazionali quali le reti, le organizzazioni nate e gestite da utenti, i nuovi movimenti con la finalità di offrire soluzioni a problemi territoriali. Figura tipo del "Quarto settore" è il *prosumer*, ovvero il produttore di un servizio che al contempo ne è anche il consumatore (si pensi alla sanità o all'ambiente). Terzo e Quarto settore esprimono una grande fetta del mercato e interagiscono attivamente nell'economia in prima persona: lo fanno in autonomia, in collaborazione con imprese, in joint con amministrazioni pubbliche o accollandosi il servizio.

Rappresentano l'"imprenditoria sociale" che Michael Porter ha definito un "valore condiviso" mentre Roger L. Martin e Sally R. Osberg su *Harvard Business Review Italia* di maggio scrivono che "negli ultimi decenni l'imprenditoria sociale si è affermata come mezzo per individuare e innescare cambiamenti capaci potenzialmente di trasformare la società. A metà tra interventismo pubblico e imprenditorialità pura, le imprese sociali sono in grado di affrontare problemi troppo circoscritti per stimolare l'intervento del legislatore o attrarre capitali privati".

Se a lungo si è guardato al Terzo settore con comportamenti low cost, adesso l'approccio va nella direzione della collaborazione profit-non profit o meglio ancora verso una loro "convergenza". Dalle multinazionali arrivano segnali interessanti di accordi realizzati e di progetti futuri. Cresce l'interesse per stabilire una nuova collaborazione tra i due mondi: la sollecitano abitudini e condizioni di vita diverse, la auspicano istituzioni e grandi imprese per affrontare problemi che rimarrebbero irrisolti.

Una ricerca appena ultimata tra i Ceo segnala che il 64% degli intervistati dichiara di avere in corso progetti con il non profit mentre una percentuale elevata (78%) auspica impegni di sviluppo sociale attraverso la collaborazione con le realtà non profit. E l'Italia? Di passi avanti ne sono stati compiuti molti al punto che anche il rilancio economico del Paese può oggi contare sull'intraprendenza del Terzo e del Quarto settore che producono occupazione e business lavorando soprattutto con il privato.

Questi cambiamenti di cultura economica e sociale sono stati presi in esame e raccontati durante il convegno "**Profit e non profit. Innovazione, convergenza, collaborazione**" organizzato da The Ruling Companies il 25 maggio scorso e che ha visto alternarsi numerosi esperti in due panel. Il primo con Anna Puccio, segretario generale della Fondazione italiana Accenture, Sabina Ratti, executive director della Fondazione Eni Enrico Mattei, Paolo Venturi, direttore Aiccon e The Fund Raising School, Flaviano Zandonai, ricercatore Euricse e segretario Iris Network. Il secondo panel è stato aperto dall'intervento di Jacques Berger, direttore dell'Ong francese Action Tank, cui sono seguiti Luca Filippone, direttore generale Reale Mutua Assicurazioni e Stefano Granata, presidente del Gruppo cooperativo CGM.

“Gib Bulloch e Louise James hanno realizzato per Accenture lo studio ‘The Convergence Continuum’ – ha ricordato Anna Puccio, segretario generale di Fondazione Italiana Accenture – dove emerge una chiara indicazione di cambiamento di rotta nel rapporto profit-non profit. Il modello che viene disegnato prende il nome di ‘convergenza’, intesa come collaborazione strategica. Si superano le logiche finora attuate delle erogazioni episodiche oppure della condivisione di un progetto solo per il tempo occorrente a portarlo a termine. C’è un salto da compiere e lo si realizza quando profit e non profit riescono a fissare un obiettivo, a convergere su questo, a darsi una governance e a stabilire un fabbisogno finanziario. Questo modo di procedere richiede da un lato disciplina e dall’altro un aggiustamento continuo proprio per elaborare il modello”.

Secondo Puccio, due sono i driver che aiutano a definire il nuovo approccio. Innanzitutto l’innovazione digitale perché consente business innovativi che la digital transformation dà poi modo di mettere in scena: si pensi alla sharing economy che senza le piattaforme web non potrebbe esistere. Un secondo driver si trova nella finanza che compie una profonda innovazione: dallo strettamente privato passa all’offerta di beni comuni. I driver accelerano il passaggio a un ecosistema dove le esperienze diventano replicabili al punto da creare un nuovo e stabile ‘Quarto settore’.

"Il mondo delle Ong - ha concluso - può essere un importante interlocutore offrendo alle compagnie private molteplici opportunità per lavorare insieme. Parlo di un ‘Quarto settore’, un po’ più ibrido, che si differenzia dal Terzo, geneticamente non profit. L’impresa può trasferire nel non profit competenza manageriale così da incrementare l’efficienza. Nessuno nasconde o disconosce che esista una specifica managerialità del non profit, crediamo però che nel reciproco dialogo si possano comunicare cultura e valore, avviando processi capaci di portare vantaggi all’intero corpo sociale a partire da chi vive in prima persona un disagio”.

"L’Italia va annoverata tra i paesi in cui il non profit ha radici in una lunga tradizione di collaborazione tra economia e sociale", afferma Paolo Venturi direttore di Aiccon, l’Associazione italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione del Non Profit che svolge la funzione di Centro studi su cooperazione, non profit e Terzo settore. "La resilienza, ha spiegato, fa parte del tessuto connettivo italiano e proprio dalle capacità di rispondere alle situazioni stanno nascendo nuove opportunità".

Secondo Venturi, stiamo attraversando una delicata e importante fase di ibridazione perché ormai economia e sociale non sono più vissuti e pensati separatamente. Rimane però un disallineamento: “Oggi quando si parla di non profit si guarda alla capacità di dare risposta al disallineamento. L’impresa sociale è diventata un soggetto interessante anche agli occhi del profit perché ha capacità e forza di trasformare le dinamiche della società. Non si rivolge soltanto al disagio, ma offre servizi. Assistiamo a una morfogenesi che disegna uno scenario evolutivo con al centro la collaborazione profit-non profit”.

E proprio questa convergenza è oggetto di policy e sta producendo strategie insieme a nuovi schemi normativi. “L’utilizzo del concetto di Quarto settore - dice Flaviano Zandonai, di Euricse, l’Istituto europeo di ricerca sull’impresa sociale e cooperativa - serve a definire quell’area di incontro tra imprese in cui si cerca di intercettare potenziale trasformativo. La sharing economy ci insegna che chi organizza meglio la relazione arriva a proposte ad alto contenuto d’intelligenza”. Per Zandonai tre condizioni favoriscono il processo di convergenza. La prima è data dalla

multistakeholdership dove l'apertura dell'impresa non riguarda solo la base ma si allarga al CdA con la cessione di quote di potere. Una seconda condizione riguarda il riconoscimento delle risorse di carattere collettivo con le quali costruire un coinvolgimento. Nessuna imposizione "ex lege" ma un dialogo gestito. Da ultimo l'attrattiva che può essere espressa dalla convergenza attorno a un mix di mercato, risorse pubbliche e terzo settore/volontariato. Il non profit può garantire una dimensione locale che diversamente non verrebbe valorizzata. Si può contare sul Terzo settore per far ripartire il territorio sia perché conosce i valori, li sa interpretare e valorizzare poi perché può costituire il soggetto più performante e in grado di smuovere l'occupazione. Nel non profit si rintracciano comunità di risorse.

Sabina Ratti, Executive Director di Fondazione Eni Enrico Mattei, colloca la convergenza in uno scenario di grandi opportunità globali dove l'ecologia avrà un ruolo di rilievo alla luce di alcuni eventi internazionali sui quali influirà l'enciclica di Papa Francesco sull'ambiente. Il primo appuntamento sarà la conferenza di Adis Abeba dove si discuterà di business in aiuto dello sviluppo sostenibile e delle potenzialità di finanziamento da parte del settore privato. A dicembre, poi, Parigi accoglierà la Conferenza sul clima Cop21. Green economy, food e gestione delle risorse costituiscono un settore promettente, ma soprattutto esprimono una realtà in cui profit e non profit possono trovare molte altre opportunità da accostare a quelle già in corso. Si è poi di fronte a una industria in cui le tecnologie svolgono e svolgeranno sempre di più un ruolo strategico nel creare e proporre soluzioni innovative. Qui le idee del fondatore di Grameen Bank e premio Nobel per la pace, Muhammad Yunus, di avviare imprese sociali presso realtà di indigenza o marginali per offrire loro percorsi di emancipazione trovano un contesto di applicazione concreta con prospettive di successo.

A mostrare quanto cambiamento si possa generare là dove non c'era nulla, se non una grande domanda sociale, è la giovane esperienza di Action Tank raccontata e illustrata dal direttore Jacques Berger. Il caso francese è stato anche analizzato in un ampio servizio di *Harvard Business Review Italia* ("Raggiungere i consumatori più poveri del mondo ricco", marzo 2015, firmato da Muhammad Yunus, Frédéric Dalsace, David Menascé e Bénédicte Faivre-Tavignot). Tutto nasce da una profonda sensibilità e dall'incontro di due persone Martin Hirsch, ex commissario francese per la lotta alla povertà, e Emmanuel Faber, Ceo di Danone, che nel 2009 hanno dato vita all'Action Tank, un'associazione senza fini di lucro con la mission di sviluppare impresa sociale in collaborazione con Ong e organizzazioni governative. Presto si sono uniti altri colossi industriali come Essilor, Bouygues, il gruppo delle telecomunicazioni SFR, Renault.

"Le grandi organizzazioni - dice Berger - devono dare senso alla loro azione, diversamente sono esposte a crisi d'identità con risvolti anche di business. Ogni soggetto imprenditoriale non può mai dimenticare il motivo per cui esiste e questa riflessione si traduce in scelte e ri-orientamenti perché ininterrotti sono i mutamenti sociali, generazionali, di costume, di comportamento, di moda. La cultura d'impresa più sensibile ha compreso che occorre andare oltre la soddisfazione della domanda sociale con elargizioni una tantum o con offerte a basso costo. Molti problemi permangono perché non vengono raggiunti tutti i consumatori interessati. Action Tank punta a arrivare là dove non ci si era mai spinti. Stiamo svolgendo un importante ruolo di incubatore e siamo soddisfatti dell'accompagnamento fatto a molte imprese nell'avvio e nella stabilizzazione di progetti sociali che oggi hanno una positiva e benefica ricaduta".

I primi risultati degli esperimenti effettuati dalle aziende aderenti ad Action Tank indicano che il modello di business sociale è al tempo stesso un modo efficiente di combattere la povertà e una fonte di produttività di nuove idee commerciali.

Per l'Italia hanno raccontato le proprie esperienze Luca Filippone, Direttore generale di Reale Mutua Assicurazioni e Stefano Granata, Presidente del Gruppo Cooperative CGM. "Nasciamo nel

1828 all'interno del mondo agricolo piemontese - ricorda Filippone - e ci avviamo a compiere il bicentenario con la consapevolezza che i valori fondativi della mutualità oggi rispondono alle esigenze del crowdfunding. Facciamo profit ma un 'diversamente profit' perché parte dei profitti vengono redistribuiti. Abbiamo avviato iniziative profit-non profit nel mondo del welfare soprattutto nel settore della sanità; seguiamo i giovani che intraprendono il rischio imprenditoriale e valorizziamo le proposte di start up legate a tematiche di welfare. Sono convinto che ci sia spazio per la collaborazione e che si possano sviluppare reti e network, ad esempio nella sanità tra cliniche o tra dentisti, che, con una carta servizi, possano essere accessibili con costi vantaggiosi e scontati grazie a noi. La convergenza è già una realtà, può crescere e avere un ruolo da protagonista se si crede nel progetto e si elaborano idee".

"Compiamo trent'anni di cooperazione - ha ricordato Stefano Granata, Presidente del Gruppo cooperativo CGM - agiamo in un'ottica imprenditoriale raggruppando risorse del territorio che consentono di operare risparmi. Siamo un laboratorio con due virtù: la territorialità e la forza di investire puntando sui benefici del lungo periodo e sulla sostenibilità. Il Terzo settore si è guadagnato in Italia riconoscimenti reputazionali. Oggi occorre però uscire da un diffuso e rischioso moralismo che rischia di trasformarsi in una posizione di principio: 'siamo i buoni e i puliti. Non vogliamo avere nulla a che fare con ciò che fa profitto'. E', questa, una rigidità da superare. Diventa impossibile non lavorare con il profit e non dialogare con altri mondi. Il profitto non va demonizzato ma va trasformato in reinvestimento per la comunità. L'impresa sociale diventa un modello di impresa sostenibile per tutti. Possiamo dire che siamo una grande realtà con la quale scommettere per realizzare un modello inclusivo. Lavoro, casa, educazione, ambiente e salute sono stati finora i nostri fornitori, oggi crediamo che l'impresa sociale possa diventare un soggetto attivo e propositivo all'interno di questi mondi e delle loro strategie. Lo possiamo fare se rivediamo i modelli organizzativi riportando al centro le competenze e se partecipiamo alla costruzione di modelli industriali, ovvero se sviluppiamo la capacità generativa incrociando competenze e risorse. Un passaggio fondamentale è costituito dalla costruzione di alleanze. Dico questo perché abbiamo in corso collaborazioni con Mercedes, Gaz de France e altre importanti aziende. Il welfare, infine offre tantissimi ambiti di convergenza. C'è solo da lavorare".

Giovanni Santambrogio