



## **Impresa sociale**

**Una visione, una organizzazione e una strategia  
per lo “IAL nuovo”**

# Impresa sociale

## Una visione, una organizzazione e una strategia per lo “Ial nuovo”

### **1. Un futuro da ridisegnare**

Ridisegnare il futuro in un contesto di crisi è la sfida impegnativa che lo IAL ha voluto affrontare.

Le analisi degli anni che ci hanno introdotto nel nuovo secolo hanno sottolineato come il perno di una prospettiva di nuova crescita sia quella che viene definita **società della conoscenza**, in cui emerge in modo più netto il ruolo dell’istruzione e della formazione e il valore del lavoro, riscoperto dopo una stagione in cui forse è stato considerato una variabile semplicemente funzionale ad uno sviluppo pensato in chiave di determinanti di carattere finanziario.

La prospettiva che ancora l’Europa ci consegna fa riferimento ad uno **sviluppo** immaginato, che però va anche “inventato” e costruito, in quanto **sostenibile, intelligente ed inclusivo**.

### **2. Priorità a istruzione e formazione.**

Se la ridefinizione dei benchmark presenti in Europa 2020 è espressione delle difficoltà incontrate dal complesso dei paesi europei a sostenere l’ulteriore espansione della partecipazione ai processi di istruzione e formazione, la crisi in atto ha però messo in evidenza che i differenziali, rispetto alla capacità di reazione alla crisi stessa, mostrano una posizione di vantaggio là dove gli indicatori relativi ai processi accennati sono più favorevoli.

In Italia, come è noto, i problemi più rilevanti riguardano la dispersione scolastica (ancora oltre il 15%), la consistenza degli *early school leavers* (più di 900.000 giovani tra i 19 e i 24 anni privi di qualifica o di diploma di secondaria superiore), la bassa partecipazione alle attività di formazione continua (con poco più del 7% della forza lavoro contro l’obiettivo europeo di poco meno del doppio).

Un disegno riformatore fatto di proposte, impegni e norme, per rinnovare l’intero sistema educativo, esiste ormai da tempo, oltretutto in buona misura ampiamente condiviso.

### **3. Una nuova centralità del lavoro**

Il valore della formazione, la sua qualità e il suo significato, hanno trovato di recente anche in Italia riferimenti più innovativi oltre che nel miglioramento della produttività all’interno di una competitività tra aziende e sistemi produttivi trasferitasi su una dimensione globale nel nuovo welfare, **il welfare attivo** che sostiene, come ipotesi generale, i percorsi di riforma delle politiche

sociali e del lavoro in ambito comunitario e in pressoché tutti i paesi europei, pur con declinazioni diverse. Il welfare attivo è infatti per eccellenza il welfare che rimarca il lavoro come criterio fondamentale delle politiche pubbliche e queste ultime come promozionali, di attivazione, piuttosto che assicurative e distributive.

Questa comunque è la sfida che viene ancora una volta riproposta come centrale per il futuro dell'Europa, se è vero, come si è già ricordato, che la Strategia Europea per l'Occupazione pone il traguardo di un nuovo tasso di occupazione pari al 75% nell'arco delle fasce d'età tra i 20 e i 64 anni. Questo significa da un lato che si sconta l'opportunità, anzi la necessità di una dilatazione dell'istruzione all'inizio del corso di vita; dall'altro, che vanno accresciute le opportunità di lavoro per un numero crescente di persone e per periodi sempre più lunghi, con l'ovvia conseguenza di valorizzare ulteriormente l'apprendimento continuo.

#### **4. Nuove politiche e nuove tutele**

Questa centralità segna dunque definitivamente anche l'acquisizione della **formazione ad asse portante di un sistema di tutele** destinato a sostenere i lavoratori dentro e fuori i luoghi di lavoro. Un simile sistema di tutele presuppone interventi a largo spettro in grado di attraversare fasi della vita e luoghi sociali diversi e quindi la valorizzazione di dispositivi suscettibili di essere attivati dalla società civile, come avviene in tutti i paesi che hanno sviluppato modelli di welfare di questo tipo, assegnando ai vari attori sociali (il sindacato nelle socialdemocrazie nordiche o il terzo settore in Francia) "pezzi" di prestazioni sociali (dall'intermediazione di lavoro, alla formazione continua e permanente, formale e informale, al sostegno al reddito). È la *welfare society* che non sostituisce ma riarticola le politiche sociali secondo il principio di sussidiarietà.

È il caso di sottolineare come gli orientamenti oggi in campo portino a valorizzare il ruolo degli enti bilaterali in materia di politiche del lavoro, così come negli anni recenti l'intermediazione di lavoro è passata da monopolio statale a funzione esercitata anche da soggetti privati.

Ma è proprio la dimensione della crisi e la evidente arretratezza dei dispositivi istituzionali e normativi, a suggerire percorsi di integrazione tra le diverse politiche che di per sé sono anche occasione di integrazione di risorse, andando oltre quindi i modelli di riferimento tradizionali.

#### **5. Un patto sociale rinnovato**

Nel nostro passato più recente, gli ultimi decenni del secolo appena attraversato, questi obiettivi sono stati perseguiti all'interno di un disegno complessivo, di cui tra l'altro l'esperienza sindacale è

stata uno degli assi portanti: il disegno di un compromesso tra capitalismo e democrazia in grado di “quadrare il cerchio”, ovvero di mettere insieme libertà, partecipazione, benessere e coesione sociale.

L’intrapresa che oggi abbiamo davanti è comunque la medesima: ritrovare nuovamente un equilibrio tra livelli di protezione sociale, capacità di competizione economica e disuguaglianze sociali non eccessive, accettabili rispetto alle necessità di una vita di lavoro e non lavoro “decente” (per usare un termine ILO ripreso anche dall’enciclica Caritas in Veritate).

Si parla in proposito di un nuovo **patto sociale**, in particolare tra impresa e lavoro, per ricostruire i presupposti economici necessari al fine di superare la crisi che stiamo attraversando.

Ma è necessario anche un **patto generazionale**, scambiare qualche certezza di oggi con più speranza per le generazioni future e questo comporta più investimenti, più istruzione e formazione, più ricerca, più cultura e più consumi pubblici, più qualità della vita collettiva e al contrario minori egoismi personali e di gruppo, più investimenti nella coesione sociale, più stili di vita non fondati esclusivamente sul consumismo.

Ed è necessario un **patto istituzionale**, una rivisitazione delle politiche pubbliche che consenta di ridurre la distanza con coloro che ne sono oggetto e che anzi ne possono diventare soggetti e protagonisti con una forte estensione della sussidiarietà orizzontale o sociale.

#### ***6. La visione di IAL-CISL: un’impresa sociale per una “intrapresa sociale”***

La ricerca di una compatibilità tra crescita economica, benessere, partecipazione e coesione sociale rappresenta l’**intrapresa sociale** che deve poter tradurre in opportunità quelli che tendiamo ancora a leggere come vincoli.

Una tale intrapresa ha bisogno di “**imprenditori sociali**” capaci di utilizzare il capitale esperienziale e professionale fin qui maturato per costruire una nuova missione che abbia come destinatari la società, ma anche l’organizzazione sindacale che segna in modo originale il suo necessario carattere sociale.

La configurazione giuridica di impresa sociale non può ridursi a una pur apprezzabile ricollocazione nell’ambito di quel terzo settore, o meglio di economia civile, che dovrebbe temperare i moderni regimi capitalistici.

Essere espressione del mondo del lavoro e rivolgersi al tempo medesimo ad esso, significa contribuire a rendere protagonista il lavoro stesso nei campi di azione elettivi dello IAL, e contemporaneamente sostenere l’azione sindacale nel ricostruire e rinsaldare il rapporto tra

società e sindacato in un momento di morfogenesi dei sistemi socio-economici e politici. Anche per questo è importante progettare e porre in essere adeguate modalità organizzative, informative e di *accountability* (es. bilancio sociale).

La scelta di essere un'impresa sociale scaturisce anche dalla volontà di potenziare la capacità di leggere le tutele con logiche di innovazione, di esprimere servizi con modalità di "mercato" (con efficienza ed efficacia) e, al tempo stesso, di accogliere i valori della solidarietà e l'attenzione alla coesione sociale propria dell'azione sindacale.

Lo IAL "impresa sociale", inoltre può mettersi la servizio della missione sindacale anche come antenna di bisogni e orientamenti dei lavoratori.

## **7. Le priorità per costruire un'agenda minima dell'impresa sociale**

Le priorità che oggi possono sostenere la composizione di un'agenda minima per lo IAL impresa sociale possono essere:

1. qualificare la formazione
2. sostenere le transizioni
3. promuovere la qualità del lavoro
4. contribuire a una rinnovata cultura sindacale di partecipazione
5. accompagnare lo sviluppo di un pensiero manageriale e di una pratica organizzativa per l'impresa sociale

### **7.1 Qualificare la formazione**

Il tornare a immaginare la missione dello IAL non può che partire dal proprio patrimonio genetico: avere un'attenzione dedicata al rendere efficace ed efficiente la formazione, contribuire soprattutto al suo riposizionamento nell'esperienza del nostro paese. In questo momento è in via di ridefinizione il nesso tra istruzione iniziale e apprendimento lungo il corso della vita, con una tendenza a valorizzare l'istruzione tecnica e professionale con modalità che estendono il fuoco di tutta la formazione professionale verso i segmenti di quella continua e permanente.

D'altra parte è questo l'ambito in cui, con l'istituzione di Fondi interprofessionali, si è declinato in modo compiuto il principio di sussidiarietà che consegna uno strumento strategico per il lavoro nella responsabilità delle parti sociali.

Semmai, per i giovani, c'è da sostenere, come si è già affermato, la messa a sistema dell'apprendistato e concorrere con modalità non ordinarie, ed in alleanza con i territori più

esposti (attraverso progetti specifici), al recupero dalla dispersione scolastica dei giovani che sono coinvolti.

## **7.2 Sostenere le transizioni**

C'è comunque un ambito che le politiche dell'educazione sembrano lasciare non presidiato, l'ambito della **transizione al lavoro** che va sostenuta in modo più ampio e diffuso di quanto non avvenga oggi.

È importante che se ne occupino le istituzioni educative, ma è altresì importante che se ne occupi tutta la società civile. C'è urgenza di luoghi di aggregazione intitolati al lavoro e alla sua ricerca, che riempiano gli spazi che istituzioni pubbliche e private (servizi per l'impiego, agenzie del lavoro) continuano a non occupare. Un sindacato preoccupato del futuro del lavoro (e dei lavoratori futuri) dovrebbe poter esprimere un'azione specifica a questo riguardo, a partire dalle stesse istituzioni educative, dialogare con esse, collaborare e sostenerle nei processi di orientamento e di pre-socializzazione lavorativa.

Ma nei momenti transizionali, il problema del sostegno e dell'accompagnamento, del contrasto alla condizione di solitudine di chi vive questa transizione per la perdita o sospensione del proprio rapporto di lavoro, diventa un fatto strutturale che assume oggi carattere di straordinarietà per le dimensioni assunte dalla disoccupazione e dalla cassa integrazione ed esige dunque risposte meno convenzionali e non solamente pubbliche.

Lo stato degli ammortizzatori sociali nel nostro paese rende ancora più problematici questi percorsi transitivi dal lavoro al non lavoro e ai tentativi di ritrovare un'occupazione.

Al tempo stesso la pratica, crescente anche in Italia e promossa anche in via normativa, di condizionare l'utilizzo di politiche passive alla partecipazione a quelle attive, è una grande opportunità per produrre una formazione che sia anche capacità di sostegno alla persona e al suo percorso di vita; e per qualificare l'azione sindacale attraverso tutele che non siano solo risarcitorie, ma anche preventive e promozionali.

## **7.3 Promuovere la qualità del lavoro**

Nel tormentato percorso verso una nuova modernizzazione, il lavoro sta tornando ad essere la questione centrale non solo rispetto al suo costo relativo, ma anche rispetto alla sua qualità.

È nel combinato tra costi e qualità che sta il senso della dimensione attorno ad una produttività che non può inseguire i modelli di un capitalismo autoritario indifferente di fronte alle condizioni

di vita e di lavoro delle nuove “fabbriche planetarie” attivate dai *competitors* più aggressivi delle “vecchie” democrazie europee.

Abbassare i costi, per dirla in altro modo, non basta, conterà invece la capacità di un riorientamento dei settori strategici che possono avere un ruolo trainante, perché capaci di conservare differenziali concorrenziali sufficienti a permettere la transizione verso quei nuovi modelli intelligenti, inclusivi, sostenibili, proposti in sede europea.

Il lavoro continuerà ad esprimersi con modalità differenziate e segmentate; il terziario sarà ancora un luogo di attività manuali non operaie. Ma il sistema economico avrà tre cuori pulsanti, che saranno tali nella misura in cui batteranno all'unisono:

- la cura, i servizi alla persona, la cui efficienza collettiva esige almeno affidabilità;
- i “vecchi sentieri produttivi” manifatturieri alla ricerca di nuovi percorsi organizzativi e tecnologici, rianimati dagli investimenti nella ricerca;
- il mondo nuovo delle professioni della conoscenza e della creatività.

Ma c'è un quarto cuore che finora abbiamo indebitamente trascurato, il cuore della pubblica amministrazione, che ha di fronte a sé un duplice straordinario impegno:

- sostenere da un lato, il nuovo welfare, che di tutto ha bisogno tranne che di un governo tradizionale, di stampo “burocratico”, ma piuttosto, di un sostegno al diffondersi di modalità di *governance* di tipo sussidiario;
- dall'altro, con il “ritorno” dello stato nell'economia, assicurare una nuova qualità al ruolo di volano che va assicurato dalla spesa pubblica, perché sia il più possibile investimento e meno semplice trasferimento di redditi.

#### **7.4 Contribuire a una rinnovata cultura sindacale di partecipazione**

Contrattare, contrattare sempre è, sin dalle origini, la ragione sociale della Cisl. Oggi si insiste da più parti sull'opportunità, se non necessità, di rafforzare la partecipazione come forma di azione sindacale, importante così come la contrattazione.

La via italiana sembra essere quella di una convergenza tra contrattazione e partecipazione, anzi la produzione di quest'ultima attraverso la prima. In questa prospettiva, è evidente che la partecipazione prima che un insieme di dispositivi specifici, è una dimensione culturale dell'azione sindacale e si fonda alla fine su di un esercizio di responsabilità. Una responsabilità che, come

insegna la vicenda storica della Cisl, si è già variamente espressa soprattutto nella valorizzazione della produttività come interesse proprio del lavoro oltre che dell'impresa.

Oggi la partecipazione sembra avere tre campi di sviluppo elettivo: l'impresa il territorio, la bilateralità.

La bilateralità, è ormai un'esperienza evocata frequentemente, anche se non altrettanto praticata. Ma essa rappresenta una modalità di espressione della sussidiarietà che ha mostrato di funzionare, ha radici robuste in alcuni settori, si presta a forme innovative di sostegno al lavoro in ambiti critici come quello degli ammortizzatori sociali.

Il territorio sta prendendo peso nella stessa contrattazione collettiva, ma già da tempo anch'esso è campo di sperimentazione di cooperazione patteggiata tra istituzioni e parti sociali; e d'altra parte il nuovo welfare è locale, oltre che sussidiario.

Per l'impresa il discorso è più impegnativo, vanno immaginate modalità di cooperazione in ragione e in rapporto con la contrattazione, e con ogni probabilità anche con il concorso di una legislazione di sostegno che non coinvolga tanto la formazione delle decisioni, quanto la destinazione dei risultati.

In ogni caso, in tutti e tre gli ambiti segnalati, la bilateralità, il territorio, l'impresa, va messa in campo una presenza sindacale qualificata e competente, che come agli inizi della Cisl reclama una formazione orientata all'innovazione piuttosto che all'adattamento.

## **7.5 Accompagnare lo sviluppo di un pensiero manageriale e di una pratica organizzativa per l'impresa sociale**

L'impresa sociale ha un obiettivo anche per quanto riguarda la sua forma organizzativa, che deve essere posta in grado di essere sufficientemente flessibile, capace di contrastare gli inevitabili rischi di obsolescenza, attenta alla gestione delle risorse umane, dotata di un sistema di *governance* virtuoso. Tratto distintivo questo che ricomprende tanto la disposizione alla logica di rete, rispetto agli IAL regionali e all'intero sistema Cisl; e che ricomprende altresì rigore morale e competenze professionali nella gestione.

In ogni caso questa idoneità normativa e organizzativa deve essere sostenuta con strumenti, interventi e modalità di azione che vanno reinventati o aggiornati.

- a) È importante che si sviluppi una capacità di rete tra IAL nazionale e IAL regionali, per condividere in maniera organizzata e verificando le capacità di lettura dei diversi contesti culturali, informazioni, esperienze, individuazione di buone pratiche. Ciò può avvenire



attraverso sia i percorsi formativi centrali (Alta Scuola e *summer school*), sia l'utilizzo intenzionale delle nuove tecnologie (portale, intranet...).

- b) La formazione degli operatori e dei formatori intesa come investimento nelle motivazioni, su ogni competenza, deve rafforzarsi attraverso percorsi di ulteriore qualificazione, in particolare, un'Alta Scuola radicata nel mondo universitario, per portare a livelli più alti il management delle strutture IAL.
- c) Alla rivista va affiancato un sistema informativo/formativo di tipo continuo e informale che valorizzi l'*e-learning*, che lo IAL sta sviluppando come infrastruttura formativa ormai indispensabile.
- d) Il comitato scientifico va pensato come nucleo centrale di un più vasto sistema di relazioni con il mondo universitario ed utilizzato con sistematicità per dare forza alle istituzioni che stanno alla base del nuovo IAL.
- e) Le azioni di ricerca e formazione in conto terzi, istituzioni e imprese, vanno piegate, come risultato aggiunto, alle necessità informative e formative della Cisl; le realtà collegate o "amiche", in particolare il Cesos e la Fondazione Pastore, devono poter funzionare come *gateway* fra sistema socio-economico e culturale, IAL e strutture sindacali.
- f) Particolarmente utile sarebbe l'istituzione di una "*summer school*" che possa essere un momento qualificato di incontro e aggiornamento tra operatori e responsabili dello IAL, giovani quadri Cisl, amministratori locali, ricercatori universitari.
- g) Una priorità in tal senso è una lettura del mercato del lavoro capace di tradursi in fabbisogni professionali e formativi il che riporta alla distintività dello IAL utilizzando adeguatamente il patrimonio di conoscenza e di esperienze acquisibile nell'ambito delle articolazioni organizzative e negoziali e dei servizi che costituiscono oggi il sistema Cisl.