**Intervento al convegno “Crisi e Futuro delle professioni di cura”**

Per un commento alla ricerca Euricse capace di farci riflettere, vorrei trattare tre temi chiave: il “riconoscimento”, il “senso” e l’“equità”. Vorrei anche partire dall’economia sperimentale, perché credo ci dica qualcosa di molto diverso da un approccio puramente razionalista dell’economia. L’economia classica, possiamo chiamarla “razionale”, che dice quale dovrebbe essere il comportamento giusto nelle scelte per ottimizzare l’utilità. L’economia sperimentale cerca di capire quali sono invece i reali principi su cui si basano le nostre scelte, mettendo in discussione il fondamento, l’assioma su cui su cui si fonda l’economia che si intende come scienza, e cioè la massimizzazione dell’interesse personale.

Ernst Fehr e Simon Gächter, in un articolo del 2000, propongono l’esperimento del vaso. I soggetti senza possibilità di interazione tra loro riempiono una cassa comune che poi viene distribuita a tutti in parti uguali. I soggetti iniziano il gioco con un certo grado di cooperazione ma se ci sono disertori, questo comportamento contagerà gli altri. Se c’è la possibilità di un feed back (con possibili punizioni) allora viene premiato il gioco collaborativo. Ma attenzione: proviamo piacere a punire gli ingiusti. E il comportamento egoistico è contagioso.

Werner Guth nel 1982 delinea un esperimento ormai diventato celebre e lo chiama “il gioco dell’ultimatum”. Un insieme studenti volontari viene diviso a coppie e ciascuna ha due ruoli. Il Proponente propone di dividere un importo con il Rispondente, se l’altro rifiuta tutti e due rimangono a mani vuote. Come noto l’esperimento mette alla prova la teoria della scelta razionale come massimizzazione del profitto. Il comportamento razionale prevede che i Rispondenti debbano accettare sempre. Però accade qualcosa di strano: quando la fetta di torta è troppo piccola il Rispondente rifiuta. Vi suona? Vi ricorda qualcosa? Il Rispondente rifiuta una proposta ingiusta.

Richard H. Thaler modifica il gioco dell’ultimatum in modo curioso, impedendo in un primo momento la facoltà del Rispondente di rifiutare. Lo chiama “il gioco del dittatore” perché la decisione del Proponente deve essere accettata in modo perentorio. Successivamente i dittatori sono stati sottoposti al gioco come rispondenti: in base al loro comportamento veniva chiesto di dividere con loro al 50% una certa somma. Attenzione, piccola ma rilevante differenza, la somma era diversa. Le opzioni erano dividere 10 dollari o dividere 12 dollari. L’81% ha deciso di dividere una somma **minore** con i Dittatori “ingiusti”, perdendoci denaro. Si tratta di una scelta evidentemente non razionale. Le persone sono disposta a subire una perdita pur di punire i comportamenti ingiusti. Mi ripeto perché questo punto è essenziale: “punire” gli ingiusti anche a costo di perdita personale è una opzione statisticamente maggioritaria. Ci sono due morali per i filosofi o due assunti sperimentali per gli economisti. Il primo è che le scelte economiche non sono razionali ma sono condizionate dal principio di equità. Su questo anche il bel libro “Spiriti animali” di Akerlof e Shiller. La seconda è che la collaborazione chiama altra collaborazione anche attraverso processi di feed back e di apprendimento. Ma l’egoismo chiama conflitto.

*La ricerca*

La ricerca *Euricse*, di cui oggi discutiamo, è un esempio insolito di un comparto che ha il coraggio di interrogarsi. Insolita e coraggiosa, la ricerca Euricse. Insolita perché le imprese raramente danno la parola ai loro lavoratori. Nella ricerca Assolombarda “I numeri per le risorse umane” del 2022 ad essere ascoltati sono stati i responsabili HR e i dirigenti. Anche la più recente ricerca di Randstad “Hr trends and salary” del 2023 si concentra sul target imprese, anche se troviamo un piccolo campione di 630 interviste a potenziali candidati. 630 su tutto il territorio nazionale! Nel lavoro che trattiamo oggi sono 1.200 lavoratori in un comparto specifico in due Province. Coraggiosa perché la ricerca non ha paura di esporre il problema e di cercare le soluzioni proprio a partire dal pensiero, il modo di pensare, le paure e le aspirazioni dei lavoratori del sociale. La cooperazione fa tesoro di una esperienza nella progettazione sociale, che ha come prerequisito il coinvolgimento degli stakeholder. Per individuare soluzioni e risposte ai bisogni, è necessario interrogare chi li esprime, quei bisogni.

Dei numeri della ricerca alcuni ci interrogano in modo deciso: il primo dato che colpisce è che la **cooperazione sociale assomiglia agli altri comparti anzi, soffre come e più degli altri il problema della scarcity**, cioè della difficoltà a trovare candidati: in azienda si traduce in difficoltà di attrarre e difficoltà di mantenere i lavoratori ed arrestarne l’emorragia verso altre imprese ed altri settori. La cooperazione sociale come gli altri e anzi peggio degli altri. La cosa ci deve fare riflettere.

Il 35,8% di turnover degli under 35 ad esempio ci segnala un problema che sembra ancora più profondo della difficoltà a trovare candidati che si percepisce altrove. Non solo non riusciamo a trovare le persone per inserirle nel comparto, ma anche esse se ne vanno e se ne vanno presto. Il 44% di quel 35,8 infatti si è dimesso volontariamente. Cercando di capirne le ragioni voglio sottolineare due dati. Il 40% degli interrogati concepisce il lavoro sociale come “esperienza formativa”, per crescere o come ponte per altre organizzazioni. Se poi là fuori trovo un migliore inquadramento in termini di retribuzione **oppure di mansione**, allora nel 41% di casi mi lascerei tentare.

“Il riconoscimento”

Infine il dato su cui di più mi sono interrogato, che credo possa fare luce sull’interpretazione complessiva, è che il 20% dei lavoratori si sente “troppo formato”. Ora, nel lavoro sociale, educativo o socio-sanitario, cosa può significare? Pensiamoci. Mi sono confrontato anche con il Presidente Marinoni e abbiamo pensato che ciò non dipenda tanto dalla mansione in sé. Nel lavoro di cura c’è sicuramente tanta fatica e la necessità di mettersi a disposizione nella propria interezza, con tanto coinvolgimento umano e personale. Non sta nella mansione il punto. **Sta probabilmente nel come essa è vissuta**. Se la propria professionalità, seppure di alto livello, con competenze tecniche, pedagogiche, psicologiche, sanitarie o socio-sanitarie, di ascolto, di soluzione dei problemi, di capacità di affrontare le emergenze, e tanto altro che conoscete meglio di me, deve essere piegata al rispetto di procedure rigide entro le quali è impossibile dare il proprio contributo di intelligenza, allora nasce la frustrazione di non potere mettere a valore i propri talenti. Le persone vedono ciò che accade e cercano dal basso il modo di risolvere i problemi, sanno come potere svolgere meglio il lavoro, ma spesso sono irreggimentate entro una rete di vincoli, procedure, rispetto delle decisioni altrui, che impediscono il miglioramento e quindi la maggiore efficacia di ciò che fanno. Quando parliamo di riconoscimento, ricordiamoci, parliamo del fatto che gli altri riconoscono la nostra identità specialissima, certo, del fatto che gli altri riconoscono che stiamo dando un contributo al bene di tutti, ma **soprattutto il desiderio di riconoscimento è il desiderio di essere coinvolti nella definizione delle regole**. Se andiamo a studiare il grafico radiale sulla soddisfazione vediamo che i due valori su cui scontiamo ritardi sono la formazione ricevuta sul luogo di lavoro e la possibilità di partecipare alle decisioni del gruppo di lavoro. Se pensiamo che spesso la cooperazione sociale interviene a supporto di altri soggetti istituzionali, all’interno di quadri regolatori rigidi, allora il problema diventa evidente.

Il lavoratore ha le competenze tecniche, ma anche il sapere organizzativo, la capacità di sviluppare nuovo know-how: se non è coinvolto nella definizione di come si fanno le cose, è evidentemente troppo formato. Ecco una prima evidenza: per aumentare la “retention” dei lavoratori sembra necessario coinvolgerli nella definizione delle regole comuni. Nella fase matura della cooperazione sociale abbiamo assistito ad un processo virtuoso di recepimento delle logiche aziendali, che ha portato anche ad una divisione rigida delle mansioni, ad organizzazioni più strutturate, alla diminuzione dei soci lavoratori e all’aumento del contingente dipendente. Il rischio è paradossale: per avvicinarsi all’efficacia delle aziende for profit, la cooperazione sociale rischia di perdere un proprio elemento identitario e valoriale che oggi sarebbe un *plus* rispetto agli altri comparti. Riscoprire la propria vocazione mutualistica significa rendersi più attraenti per i job seeker.

“Il senso”

La cooperazione sociale è “cooperazione” cioè organizzazione fondata sul principio mutualistico, e “sociale” cioè organizzazione la cui mission è orientata all’interesse generale. La ricerca Euricse ci dice qualcosa che conferma l’idea generale e cioè che il principale potere di attrazione nella cooperazione sociale riguarda il senso, cioè proprio la possibilità di contribuire al bene comune. Il valore più alto sulle motivazioni della scelta del comparto è proprio questo (8,33 punti in una scala da 1 a 10). Ora, sul tema del senso occorre fare una parentesi. Nel 2022 PWC pubblica l’indagine Global Workforce. Hopes and Fears, una rilevazione tramite questionari a 52.000 persone da tutto il mondo, in 44 paesi. Nella sezione sul senso, PWC indaga tre dimensioni: soddisfazione personale (69%), possibilità di esprimere se stessi (66%) e preoccupazione del team per il benessere individuale (60%). La giusta remunerazione è comunque prima con un roboante 71%. PricewaterhouseCoopers è una grande azienda di consulenza e le sue scelte nella struttura della domanda (che condiziona le risposte ovviamente) ci dice che la cooperazione sociale ha tutt’ora un grandissimo vantaggio competitivo sul mondo for profit. La cooperazione sociale sa che il senso non può essere inteso nella sola sua interpretazione individuale (quanto mi dà il lavoro) ma nella sua dimensione relazionale (quanto il mio lavoro dà alla comunità e al bene comune).

Per semplificare la cooperazione sociale è un luogo di produzione di senso: un movimento di cambiamento generale della società fondato sul principio mutualistico, sull’abnegazione, sul mettere i bisogni degli altri davanti all’interesse personale. Un movimento se vogliamo che contrasta le disuguaglianze, che opera per il bene comune e promuove la cooperazione in contrasto all’egoismo e alla mera ricerca del benessere individuale. Una visione capace di dare entusiasmo a generazioni di cooperatori e che sembra essere radicalmente diverso da come invece le aziende for profit si presentano: come luoghi che sono capaci di valorizzare i talenti, permettere l’espressione di sé, ma tristemente piegati alla produzione del profitto.

Le ricadute operative della valorizzazione della vocazione intrinseca della cooperazione sociale sono molteplici: un appeal diverso per le persone, un luogo dove trovare senso individuale, ma anche dove costruire un futuro per noi e per i nostri figli (più giusto, più sostenibile, più dotato di senso).

“L’equità”

Come noto l’approccio politico ai sistemi di welfare è schiacciato tra due poli alternativi e tra loro contraddittori. L’approccio socialdemocratico ai sistemi di welfare ci dice è compito dello Stato erogare servizi essenziali. Sarà dunque a cura dello Stato organizzare una rete di servizi per la garanzia del diritto. Questo approccio è stato dominante fino alla fine dei settanta e ha mostrato problemi connessi alla gestione inefficace delle risorse pubbliche provenienti dalla fiscalità generale. Non si tratta solo di un problema organizzativo, di scelta delle persone e della struttura di *governance*, ma anche di scelta delle risposte. Il decisore politico, da solo, non ha tutte le informazioni e il contatto con la realtà per pensare e concepire soluzioni migliori. L’erogazione prettamente pubblica, nei vincoli del quadro di norme, siano essi livelli essenziali delle prestazioni, protocolli o pathway, appiattisce l’offerta e deprime l’idealità dei diversi soggetti coinvolti nell’esprimere il bisogno ma anche nell’offrire risposte.

La narrazione dominante negli ultimi quarant’anni ci racconta che la razionalità del mercato conduce ad equilibrio di massima efficienza. Lo Stato deve dunque arretrare per permettere una più corretta formulazione dei prezzi. Se applichiamo la regola del mercato al welfare ottengo che attraverso gare d’appalto riesco ad ottenere il servizio migliore al miglior prezzo. Questo approccio conduce direttamente al principio dell’esternalizzazione dei servizi che oggi conosciamo. In modo abbastanza paradossale l’idea che lo Stato debba contrarre i costi per aumentare l’efficienza ha condotto ad una situazione dove si sono contratte le risorse per l’erogazione per i servizi essenziali.

Esiste anche una versione di questa narrazione che vuole incentivare la capacità ideale della società civile, fondato sulle idee di Milton Friedman e sulla *voucherizzazione* dei servizi. È attraverso il sostegno alla domanda e non all’offerta che premio le libere scelte delle persone, che possono rivolgersi ai fornitori che ritengono migliori e più innovativi o dei quali condividono l’approccio valoriale. Ebbene anche qui le crepe si sono fatte evidenti: asimmetrie informative, organizzazione della domanda, comportamenti opportunistici, quando non proprio abusi, ne hanno mostrato i limiti. Per intenderci: se dò ad una famiglia un voucher da spendere in una rete di servizi, non posso presumere che la famiglia conosca finanche gli elementi essenziali per scegliere. Alla fine sappiamo la scelta ha ragioni di prossimità, non di qualità o caratterizzazione, di differenziale dell’offerta. A volte addirittura di casualità. La famiglia per lo più è lasciata in balia di forme di comunicazione assimilabili al marketing e non decide certo in base alla qualità contribuendo in tal modo alla massimizzazione dell’utilità, anzi l’esperienza ci ha raccontato l’esatto contrario.

Che il perseguimento del proprio interesse personale conduca alla soluzione migliore per l’intera società è stato elegantemente contraddetto e falsificato dalla vastissima letteratura sul dilemma del prigioniero, che è talmente tanto noto da non meritare altra menzione. Ci sono innumerevoli casi in cui la scelta egoistica è dannosa per l’interesse generale. Il tentativo recente di monetizzare le esternalità negative, ad esempio ambientali (pensiamo all’istituzione nel 2023 del mercato europeo per le emissioni), presume di correggere il modello con una intelligenza assoluta capace di intervenire su tutte le possibili esternalità negative prodotte dalle scelte egoistiche, intelligenza puramente teorica. Gli effetti negativi dell’egoismo sono irrimediabili, ormai lo abbiamo imparato.

Nei sistemi di welfare il paradigma del profitto come contributo al benessere generale ha infine la sua cartina di tornasole: nei servizi sociali, nei servizi socio sanitari, nei servizi per le persone non autosufficienti o in difficoltà, nei servizi di contrasto alla povertà per definizione **i beneficiari non possono remunerare il servizio**. Qui la logica di mercato non c’è e non ha senso. A meno di non limitare la relazione di aiuto solo a chi può pagare (e su questo, considerando la polarizzazione della ricchezza e l’aumento delle disuguaglianze mi permetto una considerazione cinica: non è un gran modello di business, assomiglia molto di più a coach di pilates per non autosufficienti ad alto reddito). Il soggetto pagatore è un altro. Si determina una relazione impropria nel rapporto sindacale, diciamo un “bilaterale col morto”. L’imprenditore sociale negozia con il lavoratore non sapendo il volume di ricchezza che la propria attività può generare, perché dipende non più da un’entità astratta come il mercato e da decisioni interne all’azienda, ma da un’entità concretissima con potere di volizione e decisione che è la PA, un soggetto esterno. Le decisioni della PA determinano (comprimendo o allentando) la capacità dell’imprenditore sociale di remunerare il servizio. No, questo modello non funziona e non può funzionare.

Esiste infine una narrazione carsica (che ha una storia millenaria se ci pensiamo) che sta sgomitando negli ultimi decenni e oggi sembra essere l’unica strada percorribile in un mondo che l’opzione liberista ha condotto sull’orlo del baratro climatico e della estrema polarizzazione della ricchezza, i due indicatori fondamentali del fallimento delle politiche economiche degli ultimi quarant’anni. La narrazione carsica assume **il principio di equità come principio chiave delle scelte** e non dunque la massimizzazione dell’interesse personale. Non è più vero che l’unica forma di responsabilità sociale è la ricerca del profitto, come voleva Milton Friedman. Le imprese sono chiamate sempre più a contribuire al bene comune. Ne sono prova l’attenzione ai criteri ESG e il diffondersi dei sistemi di certificazione ambientale, sociale e di genere. Ma attenzione: un corollario di questa narrazione è che per orientare scelte generali in questa direzione è necessario **ascoltare e coinvolgere i soggetti economici che operano per il bene comune**. Sto parlando di ciò che almeno qui in provincia di Lecco conoscete molto bene, sto parlando di coprogettazione in senso istituzionale e sistemico. Se il Fondo nazionale per le politiche sociali, il fondo di contrasto alla povertà, ma anche il fondo sociale europeo, insomma tutti gli strumenti che l’istituzione pubblica ha istituito per rispondere ai bisogni collettivi, se insomma questi fondi sono pensati, progettati, calcolati negli importi e infine programmati sui territori non solo da un’intelligenza astratta in modo top-down (il legislatore) ma anche dai soggetti coinvolti direttamente a dare risposte ai bisogni (a volte anche perché questi soggetti li incarnano, i bisogni, come le associazioni di famigliari o le comunità) allora è molto più vicino l’obiettivo di remunerare nel modo più equo l’insieme dei servizi di welfare.

La gestione delle politiche sociali come appalto o affidamento al massimo ribasso è come il gioco del dittatore: la PA decide cosa dare e cosa tenere per sé. Possiamo trasformarlo nel gioco dell’ultimatum perché possiamo decidere di non partecipare, strategia “exit”, defezione come ci insegna Hirshman? No, non lo possiamo fare, perché è propria della cooperazione sociale l’adesione al principio della responsabilità per cui non è possibile interrompere servizi essenziali, soprattutto per chi ne ha più bisogno. In questo caso il sistema stesso avrebbe bisogno, prima, di differenziare le proprie fonti di proventi e ricavi. Oppure possiamo ribaltare il tavolo, cogliere l’istanza che viene dalle persone che lavorano nei servizi e chiedere maggiore riconoscimento, che abbiamo capito essere non solo una consapevolezza dell’identità altrui (come voleva Akerlof in “Economia dell’identità”), ma anche una consapevolezza del contributo positivo che la cooperazione sociale può dare al bene comune e infine soprattutto un coinvolgimento nella definizione di regole comuni.

Certo la scommessa è che così facendo sia possibile determinare una relazione organica tra chi eroga i servizi e chi li finanzia. È sulla base dei bisogni reali che deve essere determinato il fabbisogno monetario, considerando il principio di equità come base per la retribuzione dei lavoratori, finalmente per garantire al comparto un “buon lavoro”. Le risorse si possono trovare, lo sappiamo, con una diversa distribuzione del carico fiscale, che oggi sembra privilegiare pochissimi e deprimere la maggioranza.

Se cambia la narrazione (modello economico e sistema di welfare partecipativo e coprogettato / coprogrammato) allora può cambiare la capacità di *attraction* e *retention* della cooperazione sociale:

È nella cooperazione sociale che è possibile crescere perché qui è possibile valorizzare le proprie competenze e la propria capacità di innovazione fino alla costruzione di regole comuni.

È nella cooperazione sociale che l’impresa ha senso, perché è chiara la 4154mission sociale di contributo al bene comune

È nella cooperazione sociale che la remunerazione è giusta, perché il valore del lavoro viene definito insieme tra il soggetto che detiene le risorse e chi lavora, facendo uscire la definizione della remunerazione della logica competitiva e del mercato.

**Simone Cerlini**