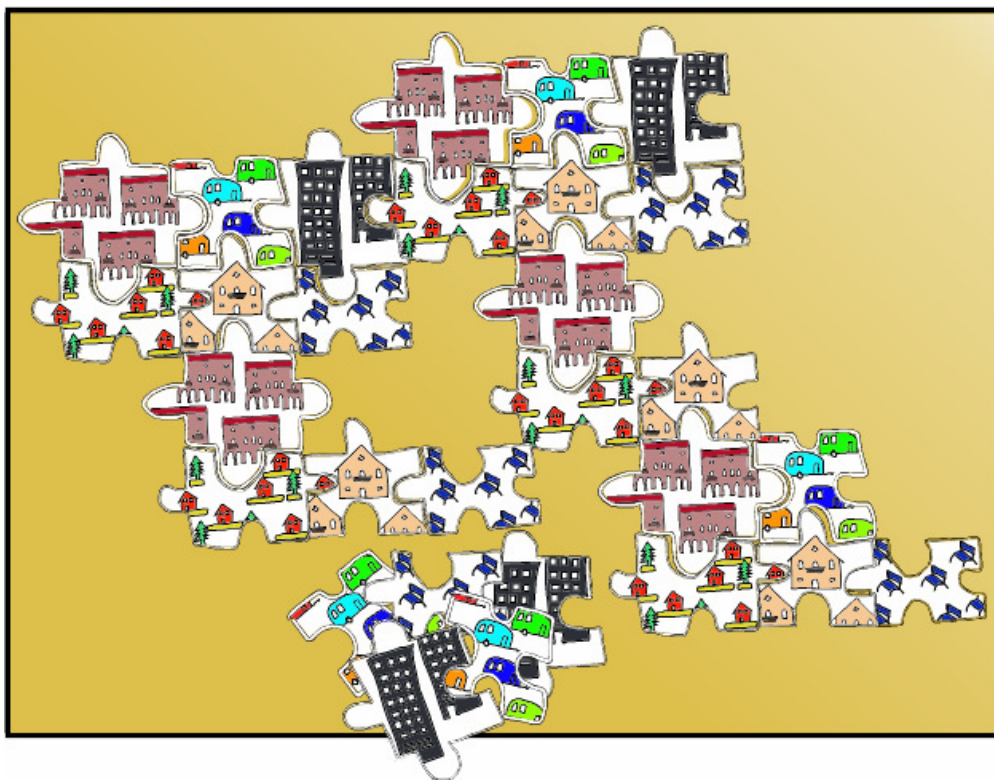


IMPRESA SOCIALE DI COMUNITA' STRUMENTI PER LA CREAZIONE E LA GESTIONE



A cura di Marina Demozzi e Flaviano Zandonai



PREFAZIONE

C. Borzaga

Seguendo il percorso di stesura di questo manuale – realizzato all’interno del progetto Equal Restore finanziato dall’Unione Europea– ho avuto la possibilità di apprezzarne i contenuti ed anche il modo in cui questi venivano comunicati per essere fruiti da un pubblico vasto e articolato: dirigenti e operatori delle imprese sociali, ma anche persone che si avvicinano a questo settore attraverso percorsi di studio a livello professionale e universitario. E mentre la pubblicazione prendeva corpo mi sono reso conto che forse essa giunge un po’ tardi rispetto al grande fabbisogno di conoscenze e competenze che riguardano la gestione di questa particolare forma d’impresa. In questo senso, anche la comunità scientifica ha qualche responsabilità, perché solo di recente – e a volte controversia – ha accettato la sfida di confrontare i propri modelli teorici ed interpretativi non solo con le banche dati statistiche, ma anche con le concrete problematiche di gestione. Il manuale che vi presentiamo tenta di colmare questo ritardo, puntando su una modalità di divulgazione semplice e il più possibile diretta. Oltre a questa pubblicazione cartacea, infatti, è disponibile un’edizione on line del manuale per favorire al massimo il confronto e l’interazione fra gli autori dei capitoli e coloro che vorranno utilizzarli per gestire imprese sociali che riconoscono nella comunità un fattore portante della propria missione e, a cascata, del proprio assetto organizzativo e di governo.

In generale, le conoscenze e le esperienze contenute nel manuale rimandano un’immagine dell’impresa sociale ben lontana da quei fenomeni di “colonizzazione organizzativa” da parte delle imprese for profit e della pubblica amministrazione spesso evocati da sociologi allarmati (e, spesso, poco informati). Queste imprese hanno saputo far propri, senza snaturarsi, importanti funzioni e strumenti, come ben dimostrano i capitoli sulla progettazione, il controllo di gestione, il bilancio sociale. D’altro canto si può leggere anche un percorso opposto, in gran parte ancora inesplorato, che riguarda gli elementi di vantaggio specifico delle imprese sociali e che in un’ottica di sana contaminazione di modelli e pratiche potrebbero trovare interlocutori anche nel mondo delle imprese for profit (soprattutto delle piccole-medie imprese), nel terzo settore interessato ad evolvere in senso imprenditoriale (grazie anche alla nuova normativa) ed anche nella pubblica amministrazione. Mi riferisco soprattutto ad aspetti riguardanti i sistemi di governance, le reti di relazione (oggetto di più capitoli del manuale) e la gestione del capitale umano. Sono tutti ambiti nei quali le imprese sociali hanno mostrato e mostrano nella pratica quotidiana come, al di là della retorica della Corporate Social Responsibility, le relazioni tra le persone e con le loro comunità di appartenenza possono davvero essere poste al centro di progetti d’impresa efficaci e sostenibili. Non è un caso che, proprio di recente, il Ministero dello Sviluppo economico abbia dichiarato di voler investire le risorse dei nuovi fondi strutturali per sostenere iniziative volte a incrementare attraverso i servizi di welfare il capitale sociale in aree dove evidentemente non mancano solo insediamenti industriali e collegamenti logistici. Starà alle imprese sociali saper cogliere queste opportunità, non solo reclamando nuove forme di regolazione e di incentivo, ma anche attraverso una gestione migliore e più qualificata.

INTRODUZIONE

M. Demozzi, F. Zandonai

L'IMPRESA SOCIALE DI COMUNITÀ: UNA DEFINIZIONE

Le imprese sociali di comunità (ISC) sono organizzazioni che operano nei sistemi di protezione sociale producendo beni che incrementano la coesione sociale attraverso processi di inclusione e sviluppo locale. Sono contraddistinte da un approccio che riconosce il carattere multidimensionale ed evolutivo dei bisogni e quindi la necessità di rispondervi attraendo e combinando risorse di natura diversa, grazie anche al coinvolgimento e l'integrazione in rete di altri soggetti comunitari e istituzionali.

PERCHÉ UN MANUALE

Questo manuale ha un carattere composito che si riflette nella sua struttura mista, ad un tempo teorica e pratica, tecnica e divulgativa. Molteplici sono anche le tipologie di lettori ai quali esso è rivolto: può infatti essere un utile strumento per chi ricopre ruoli dirigenziali e di coordinamento all'interno di un'organizzazione ma anche per chi sta ancora studiando ed aspira a dirigere un'impresa sociale; per chi intende costruire un'impresa ex novo e per chi vuole rinnovarne o riorganizzarne una già esistente.

Affondando le sue radici nel solido background dell'attività di ricerca e formazione svolta in questi anni da ISSAN e, più nello specifico, nell'osservazione delle sperimentazioni in corso all'interno del progetto Equal Restore, l'ideazione del manuale è stata mossa, allo stesso tempo, da un'esigenza più che mai pratica: incrementare la capacità analitica del management e degli operatori, mettendo a disposizione soluzioni strategiche e indicazioni operative utili a costituire e gestire una particolare forma evolutiva di questa tipologia imprenditoriale: l'impresa sociale di comunità.

L'integrazione tra approccio pratico e teorico nello studio, osservazione e illustrazione dei molteplici aspetti dell'impresa sociale cerca infatti di rispondere a un bisogno fortemente sentito, ma finora insoddisfatto: chi ispira, guida e contribuisce ai cambiamenti organizzativi di queste realtà necessita non solo di conoscenza teorica, ma di una continua interazione con gli aspetti pratici della gestione.

D'altro canto, il manuale non ha la pretesa di esaurire in sé tutti gli elementi di complessità a livello gestionale e regolativo, ma intende sensibilizzare il lettore, o meglio il fruitore, rispetto ad alcune questioni proponendo una selezione ragionata degli snodi manageriali che connotano in modo forte questa particolare tipologia organizzativa.

Cos'è il progetto Restore

Restore (**R**afforzare l'**E**conomia Sociale Trentina **O**rganizzando **R**eti), nell'ambito del quale è stato realizzato il manuale, è un progetto cofinanziato dall'Unione Europea all'interno dell'Iniziativa Comunitaria Equal, dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale e dalla Provincia Autonoma di Trento – Ufficio Fondo Sociale Europeo, con lo scopo di fornire una risposta alle nuove esigenze di protezione sociale emergenti dalle

realtà locali attraverso l'innovazione degli approcci e delle politiche atte a contrastare il fenomeno della discriminazione e della disuguaglianza nel contesto del mercato del lavoro. In tal senso il progetto intende elaborare e promuovere nuovi modelli di impresa sociale legati al welfare, che siano espressione delle comunità locali, favorendo la partecipazione degli utenti.

Per ulteriori informazioni si rimanda al sito (www.restore.trentino.it)

STRUTTURA E USO

Il manuale è stato ideato e progettato, fin dall'inizio, in modo aperto ed incrementale.

Si tratta di un testo aperto in quanto, pur dotato di una struttura unitaria, i singoli capitoli si prestano ad essere utilizzati e consultati anche singolarmente, al fine di rispondere in modo efficace e immediato ai problemi specifici che di volta in volta deve affrontare chi lavora in un'ISC; per questo alcune tematiche si potranno ripetere più volte nel corso dei capitoli, da angolature diverse, anche in base all'approccio degli specialisti che hanno contribuito alla stesura delle sue varie parti. Per facilitare, in tal senso, la fruizione del testo ed aiutare il lettore a ricercare, all'interno di esso, le materie correlate, sono stati inseriti degli appositi richiami che specificano in quali altri capitoli viene affrontato un determinato argomento.

Allo stesso tempo, la costruzione del manuale è stata caratterizzata da un approccio incrementale, sviluppato sia per mezzo del confronto continuo tra gli specialisti delle varie tematiche e i curatori, sia attraverso l'osservazione e l'ascolto delle sperimentazioni in atto sul territorio.

In questo senso va intesa la scelta dei curatori di pubblicare la prima edizione del manuale on line, in formato wikibook (http://it.wikibooks.org/wiki/Impresa_sociale_di_comunit%C3%A0); una pubblicazione incrementale, che permetterà da un lato agli autori di aggiornare periodicamente i loro capitoli e dall'altro ai lettori di intervenire con osservazioni e domande, instaurando un rapporto potenzialmente costante di interazione e scambio con i curatori, gli autori e gli altri lettori.

L'utilizzo del manuale può essere molto diversificato a seconda delle esigenze della vostra organizzazione, delle competenze e delle professionalità maturate dal vostro staff, nonché dalla fase del ciclo di vita che sta vivendo la vostra impresa. Alcuni lettori potranno utilizzare la guida come un manuale di istruzioni per la costituzione, passo per passo, di una nuova impresa sociale e quindi seguiranno i capitoli nell'ordine dato. Altri ne trarranno informazioni utili, linee guida e strumenti selezionando le parti di proprio interesse.

Il manuale è stato infatti pensato per essere utilizzato e non solo letto; per fungere insomma da "cassetta degli attrezzi" che permetta al fruitore di conoscere meglio gli strumenti disponibili per la propria impresa.

Informazioni pratiche

Ogni capitolo è introdotto da un indice, un breve riassunto ed un riquadro dove sono indicati i principali obiettivi di apprendimento, poi sviluppati nel testo.

Per semplificare la fruizione del manuale ed orientare più efficacemente il lettore all'interno del testo, sono stati introdotti nei capitoli alcuni riquadri specifici che contengono esempi ed indicazioni pratiche, approfondimenti, informazioni bibliografiche, definizioni di concetti-chiave (questi ultimi riassunti infine in un apposito indice).



IN PRATICA: indica modi e tecniche da applicare alla vostra impresa sociale.



BUONE PRATICHE: segnala esempi e casi di particolare interesse; suggerisce come svolgere determinate attività o risolvere specifiche questioni anche sulla base dell'esperienza altrui, che sovente può fungere da utile strumento orientativo per la vostra impresa.



APPROFONDIMENTI: segnala l'esposizione più dettagliata di argomenti teorici, trattati separatamente all'interno degli specifici box in modo da non appesantire il testo e comprometterne l'immediatezza.



COLLEGAMENTI: indica in quali altri capitoli del manuale viene trattato un determinato argomento.



RISORSE: contiene riferimenti bibliografici o indicazioni di siti internet nei quali reperire ulteriori informazioni in merito agli argomenti trattati.



GLOSSARIO: contiene la spiegazione di termini-chiave che ricorrono sovente nel manuale.

IL MANUALE: INDICE E CONTENUTI

PREFAZIONE **C. Borzaga**

INTRODUZIONE **M. Demozzi, F. Zandonai**

Capitolo I

L'impresa sociale di comunità (M. Demozzi, F. Zandonai)

Il capitolo fornisce alcune informazioni introduttive alle imprese sociali, analizzandone gli aspetti generali e i fondamenti teorici e offrendo un primo quadro normativo in cui si collocano queste imprese. Inoltre, identifica i principali elementi che contraddistinguono le imprese sociali di comunità (ISC) rispetto ad altre soggettività giuridico-organizzative, contribuendo a definire “cos’è” e “a cosa serve” l’ISC.

Capitolo II

Le radici culturali (A. Ianes)

L’impresa sociale è un fenomeno relativamente recente ma che affonda le sue radici in tradizioni culturali e socio-politiche di più lungo periodo. Il capitolo ne illustra i passaggi più significativi da un punto di vista storico, al fine di aumentare il livello di consapevolezza dei lettori rispetto alle caratteristiche peculiari di questa forma organizzativa.

Capitolo III

Ideazione (M. Demozzi, F. Zandonai)

Il capitolo tratta la fase pre-imprenditoriale dell’ISC, indagando la nascita dell’iniziativa, le prime tappe volte alla preparazione del Business Plan, la definizione degli obiettivi generali, la ricerca delle risorse. Tali attività sono strutturalmente legate allo sviluppo di una ISC e possono sia costituire la fase di avvio di una nuova impresa che riguardare l’intero ciclo di vita dell’organizzazione.

Capitolo IV

Identità (M. Demozzi, F. Zandonai)

Questo capitolo va a chiudere la fase pre-imprenditoriale aiutando il lettore nella formulazione della mission e a comprendere come le persone possono aderire e partecipare all’impresa; la formulazione degli obiettivi e finalità sono passaggi chiave per esplicitare l’identità distintiva dell’organizzazione. Viene inoltre affrontato il tema dell’appartenenza all’impresa, identificando chi sono i principali portatori di interesse (stakeholder) di una ISC.

Capitolo V

Progettazione (M. Mongiello)

Il capitolo esamina gli strumenti che aiutano a trasformare gli obiettivi generali e i principi in azioni concrete. Analizza il piano di sviluppo strategico di impresa e i vari elementi che vanno a costituire un business plan quale documento chiave per analizzare, descrivere e formalizzare l'idea progettuale, nonché monitorare la coerenza e la sostenibilità nel tempo delle vostre attività secondo una logica incrementale.

Capitolo VI

Controllo di gestione (F. Giordano, A. Francesconi)

In questo capitolo vengono trattate le caratteristiche dei sistemi di controllo della gestione, considerati come l'insieme degli strumenti di misurazione, di analisi e di interpretazione delle attività dell'impresa sociale. Tali sistemi di verifica costituiscono per l'ISC una condizione indispensabile per sostenere le pressioni esercitate dai fattori collegati alla complessità ambientale; essi rappresentano inoltre una scelta necessaria e funzionale al rafforzamento dei vincoli di condivisione dei valori, finalizzato ad un efficiente utilizzo delle risorse.

Capitolo VII

Rendicontazione sociale (G. Maino, P. Rossi)

Il capitolo entra nel merito degli strumenti di rendicontazione sociale per l'impresa sociale, aiutando il lettore a costruire un modello integrato di rendicontazione, in grado di correlare e armonizzare la dimensione economica con quella sociale, in coerenza con la mission. In tal senso il bilancio sociale rappresenta, al di là dei recenti obblighi di legge, un importante strumento di gestione strategica e operativa, soprattutto per quelle imprese sociali che hanno "investito" in modo significativo sui propri contesti comunitari di riferimento.

Capitolo VIII

Forme giuridiche (D. Galletti, G. Bosi)

In questo capitolo vengono presentate le caratteristiche giuridiche, le pratiche gestionali, le potenzialità ed i limiti dei tre principali modelli organizzativi (associazione, fondazione, cooperativa) sottoforma dei quali può declinarsi l'attività dell'impresa sociale di comunità. Il lettore viene quindi supportato nella valutazione della forma organizzativa più adatta alle sue esigenze.

Capitolo IX

Governance (E. Tortia)

Il capitolo analizza gli assetti proprietari e decisionali dell'impresa, le modalità e le forme di aggregazione e di coinvolgimento dei vari portatori di interesse. Nello specifico, spiega il ruolo che possono assumere i vari stakeholder, le possibili forme di rappre-

sentanza, coordinamento e responsabilità dentro e fuori gli organi istituzionali, mettendo in luce quali siano gli obiettivi da perseguire e in relazione a quali interessi.

Capitolo X

Reti (S. Sacchetti, R. Sugden)

Questo capitolo offre una prospettiva specifica per l'interpretazione delle strategie di network e del loro impatto sulle imprese sociali. In particolare, si esplora il significato di interesse pubblico (public interest) e la significatività dell'impresa sociale come organizzazione che promuove il riconoscimento di diversi 'publics'. Conseguentemente, l'analisi delle tipologie di rete si propone di discriminare tra quei modelli che offrono condizioni di governance che favoriscono l'inclusione di 'publics' diversi e quelli che, al contrario, sono portatori di strutture gerarchiche caratterizzate da concentrazione di potere decisionale strategico.

Capitolo XI

Strutture di supporto (F. Zandonai)

Il capitolo si occupa delle reti che hanno l'obiettivo di sostenere lo sviluppo delle ISC; vi si analizzano i principali obiettivi e gli elementi di peculiarità tipici delle organizzazioni che promuovono e gestiscono legami di rete fra le imprese sociali, e vi si descrivono quindi le principali funzioni svolte e i loro fondamenti strutturali. Si forniscono infine alcune indicazioni di carattere gestionale rivolte al management delle imprese sociali.

Capitolo XII

Rapporto pubblico e privato (R. Mendola, M. Bombardelli)

Questo capitolo esplora il sistema di relazioni che coinvolge i diversi attori, pubblici e privati, con i quali l'organizzazione si relaziona e collabora. In particolare approfondisce le modalità di costruzione e gestione di reti che coinvolgono le ISC e gli altri soggetti istituzionali (in primis le amministrazioni pubbliche), nonché gli strumenti e le azioni che permettono ad attori diversi, per natura giuridica, mission e interessi, di coordinarsi e lavorare in forma di partenariato (tavoli di lavoro, convenzioni, accordi ecc.).

Capitolo XIII

Motivazioni e incentivi (S. Depedri)

Un assunto della teoria economica classica afferma che ogni agente economico è egoista. Molte ricerche hanno tuttavia oggi dimostrato che gli individui spesso agiscono mossi da altruismo e sentimenti diversi dal puro auto-interesse. Lo studio dei lavoratori dell'impresa sociale permette di analizzare queste due componenti e di osservare come i lavoratori sono plurimotivati e le organizzazioni possono soddisfarne e valorizzarne le motivazioni.

Capitolo XIV

Capitale umano (M. Demozzi, L. Solari)

La centralità del capitale umano nella produzione di beni relazionali e il coinvolgimento di figure diverse (lavoratori, volontari, familiari) richiede la presenza nella ISC di soluzioni specifiche in grado di rispondere anche alla complessità degli elementi motivazionali che sostengono le loro azioni. Questo capitolo aiuta a definire le posizioni organizzative, ad assegnarle, a gestire i processi chiave per la gestione, la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane. Inoltre, mette in luce come la partecipazione di diverse figure sia una condizione fondamentale sia per generare nuova conoscenza, dentro e fuori l'organizzazione, che per ampliare e qualificare gli scambi con l'ambiente esterno, favorendo una maggiore legittimazione e reputazione dell'organizzazione.

Capitolo XV

Rapporti di lavoro (M. Borzaga)

Il capitolo analizza le peculiarità dei rapporti di lavoro nelle imprese sociali e mette in luce quali forme di incentivo, sia economico che normativo, siano collegate ai suddetti rapporti. Si approfondirà inoltre lo status del socio-lavoratore di cooperativa facendo particolare attenzione alle “deviazioni” che caratterizzano tale figura di lavoratore rispetto ai lavoratori standard; ci si occuperà infine dell'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati e dei relativi incentivi economici e normativi a disposizione delle cooperative e delle imprese sociali.

Capitolo XVI

Monitoraggio e autovalutazione (G. Sonda)

In questo capitolo viene presentato uno strumento che è stato sviluppato nell'ambito del progetto Restore per favorire la riflessività organizzativa delle imprese sociali. Attraverso la presentazione della check list e dell'esperienza di autovalutazione che alcune imprese sociali trentine hanno condotto facendo uso di questo strumento, il capitolo intende affrontare più ampiamente il tema della valutazione a partire dal suo significato, dalle interpretazioni e dagli usi impropri per arrivare a fare chiarezza sull'utilità dell'autovalutazione in relazione ad altre funzioni organizzative quali, ad esempio, la gestione, la programmazione e la rendicontazione verso l'esterno.

Ringraziamenti

I curatori desiderano ringraziare Carlo Borzaga, Sara Depedri, Monica Loss, Federica Silvestri per i suggerimenti rispetto alla struttura e ai contenuti del manuale; Michele Andreus per la supervisione al capitolo VII; Chiara Moro per la collaborazione alla stesura del capitolo XIV.

Hanno collaborato

Francesca Brunet all'impaginazione del testo e alla correzione delle bozze; Michele Paoli della PM Solution alla pubblicazione on-line del manuale.

CAPITOLO I **L'IMPRESA SOCIALE DI COMUNITA'**

- Dall'impresa sociale all'impresa sociale di comunità
- Potenzialità e limiti dell'impresa sociale
- Impresa sociale di comunità: definizione e processi di sviluppo
- Le peculiarità dell'impresa sociale di comunità

Questo capitolo fornisce alcune informazioni introduttive sull'impresa sociale, proponendo una prima definizione e analizzandone le caratteristiche generali e i fondamenti teorici. Inoltre identifica i principali elementi che contraddistinguono le imprese sociali di comunità (ISC) rispetto ad altre soggettività organizzative, contribuendo a definire “cosa è” e “a cosa serve” l'ISC. Infine, vengono riportati i principali elementi di riconoscimento normativo di queste imprese oggi disponibili nella legislazione nazionale.

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *IMPRESA SOCIALE*
- *IMPRESA SOCIALE DI COMUNITA': UNA PRIMA DEFINIZIONE*
- *IMPRESA SOCIALE DI COMUNITA': CARATTERISTICHE DISTINTIVE, LIMITI E POTENZIALITA'*

DALL'IMPRESA SOCIALE ALL'IMPRESA SOCIALE DI COMUNITA'

Iniziamo questo percorso delineando le peculiarità dell'impresa sociale avvalendoci dei numerosi contributi pubblicati in questi anni e, in particolare, della definizione della rete europea di ricerca Emes che ci sembra la più completa e articolata anche in una logica transnazionale. Questo rappresenta il nostro punto di partenza per meglio capire “cosa è” e “cosa fa” l'impresa sociale, individuandone specificità ed elementi di valore aggiunto rispetto alle altre forme organizzative.

Il network Emes ha proposto una definizione che si sviluppa lungo due dimensioni: *economico-imprenditoriale e sociale*.

La prima, quella economico-imprenditoriale, prevede la presenza di quattro requisiti:

- a) una produzione di beni e/o servizi in forma continuativa;
- b) un elevato grado di autonomia;
- c) un livello significativo di rischio economico;
- d) la presenza, accanto a volontari o consumatori, di un certo numero di lavoratori retribuiti.

La dimensione sociale invece è garantita dalle seguenti caratteristiche:

- a) avere come esplicito obiettivo quello di produrre benefici a favore della comunità e quindi occuparsi della produzione di beni o servizi coerenti con l'obiettivo;
- b) essere un'iniziativa collettiva, cioè promossa da un gruppo di cittadini;
- c) avere un governo non basato sulla proprietà del capitale;
- d) garantire una partecipazione ai processi decisionali allargata, che coinvolga, almeno in parte, le persone o i gruppi interessati all'attività (quindi non solo i lavoratori o non solo gli utenti, come nel caso delle cooperative tradizionali);
- e) prevedere una distribuzione limitata degli utili.

POTENZIALITA' E LIMITI DELL'IMPRESA SOCIALE

L'Italia rappresenta uno dei contesti dove l'impresa sociale ha trovato condizioni particolarmente favorevoli. A poco più di trent'anni dall'apparizione delle prime esperienze “pioniere”, sono oggi operative circa diecimila imprese sociali che producono beni e servizi a favore di oltre tre milioni di cittadini, coinvolgendo circa trecentomila fra operatori retribuiti e volontari. Diversi sono i fattori all'origine di questo sviluppo.

- La presenza di bisogni non soddisfatti dalle tradizionali agenzie di welfare ha indotto i cittadini ad autoorganizzarsi non solo per esprimere meglio la loro domanda (advocacy), ma anche per organizzare la risposta (producendo quindi servizi).
- Il progressivo, anche se stentato, passaggio del sistema di welfare da una dimensione nazionale ad una locale (soprattutto per quanto riguarda i servizi sociali) ha mes-

so in luce una richiesta di maggiore flessibilità delle risposte rispetto a bisogni sempre più mutevoli e differenziati; ciò ha indotto le amministrazioni pubbliche a guardare alle imprese sociali (e al terzo settore in generale) come un soggetto in grado di garantire tale flessibilità, oltre che come elemento di contenimento e razionalizzazione della spesa.

- Le trasformazioni interne al terzo settore hanno ulteriormente sostenuto il processo di evoluzione verso forme giuridiche e organizzative maggiormente orientate in senso imprenditoriale. Il riconoscimento normativo della cooperativa sociale (avvenuto nel 1991, anche se le prime esperienze sono di almeno un decennio anteriori) rappresenta un traguardo che introduce nella forma giuridica dell'impresa cooperativa elementi tipici delle esperienze associative e volontaristiche come una mission allargata, orientata al benessere generale della comunità e non solo a quello dei soci proprietari; la compresenza, accanto ai lavoratori retribuiti, di volontari e di altri stakeholder; il vincolo alla non distribuzione degli utili.



APPROFONDIMENTO

La legge 381/91

- Mutualità allargata e orientamento solidaristico: le cooperative sociali perseguono “l’interesse generale della comunità e l’integrazione sociale dei cittadini”.
- Settori di attività specifici: operano per la produzione di servizi socio assistenziali, sanitari ed educativi (tipo A) e/o per l’integrazione lavorativa di soggetti svantaggiati (tipo B).
- Presenza di diversi stakeholder: la legge riconosce la possibilità – non l’obbligo – di prevedere diverse tipologie di soci (lavoratori, volontari, utenti).
- Vincolo alla non distribuzione degli utili.



Della legge 381/1991 si parla diffusamente anche nei capitolo ottavo – Forme giuridiche, dodicesimo – Rapporto pubblico-privato e quindicesimo – rapporti di lavoro.

A fronte di uno sviluppo costante (e a volte impetuoso) dell'impresa sociale si sono comunque manifestati alcuni ostacoli e limiti, sia interni che esterni al settore. Essi riguardano:

- un'applicazione della normativa rallentata e disomogenea a livello locale e la presenza di un quadro frammentato di politiche pubbliche di incentivo;
- la scarsa formalizzazione di strategie di integrazione e collaborazione fra le diverse soggettività del terzo settore rispetto allo sviluppo dell'impresa sociale;
- la crescente preponderanza delle esternalizzazioni pubbliche come fonte di entrata delle imprese sociali e lo scarso sviluppo di altre tipologie di risorse.

L'effetto congiunto di questi e di altri fattori ha condotto ad uno scostamento sul versante istituzionale della risposta ai bisogni di protezione sociale. Molte imprese sociali appaiono sempre collocate nella sfera dello stato e del mercato piuttosto che nella “membrana” della società civile. Di conseguenza si segnala una crescente difficoltà a

mettere a valore la dimensione comunitaria che pure costituisce un fattore centrale dell'identità specifica di queste imprese ("l'interesse generale della comunità").

L'impresa sociale di comunità non è quindi una tautologia, ma il modello attraverso cui si persegue una legittimazione sostanziale di questa forma d'impresa.

L'IMPRESA SOCIALE DI COMUNITÀ: tratti caratteristici e processi di sviluppo

COSA È IMPRESA SOCIALE DI COMUNITÀ

L'ISC è una forma evolutiva dell'impresa sociale che mette a valore la dimensione comunitaria – ovvero un aspetto sostanziale dell'identità di queste imprese – ma che negli ultimi anni ha anche conosciuto una fase involutiva a favore di modalità di azione che invece privilegiano la fornitura di beni e servizi secondo logiche esclusivamente burocratiche e/o mercantili.

La dimensione comunitaria delle ISC non rappresenta un fenomeno "naturale", pre-esistente e quasi dato per scontato, ma piuttosto il frutto di un processo intenzionale e dinamico, che nasce e si evolve intorno alla capacità di combinare sistemi di relazione di tipo informale – basati su legami interpersonali e di appartenenza (politici, religiosi, culturali, di parentela, ecc.) – con relazioni formali che coinvolgono soggetti istituzionali. Questo mix di relazioni promosso dalle ISC è in grado sia di sostenere risposte auto-organizzate a bisogni di sicurezza, coesione, protezione sociale (ad esempio mobilitando il volontariato), ma anche di svolgere una funzione di "cerniera" con la sfera istituzionale del welfare (soprattutto quella pubblica, ma non solo).

Questi *processi di raccordo tra sistemi di relazione formale e informale* avvengono intorno a questioni specifiche e fortemente contestualizzate; essi richiedono quindi una costante opera di ri-composizione del ruolo e degli apporti di tutti gli attori in gioco, in modo che ciascuno di essi sia il più possibile consapevole del percorso che si trova a condividere con altri soggetti, spesso contraddistinti da un notevole livello di eterogeneità.

La dimensione comunitaria si può quindi considerare, in termini generali, il frutto di una relazione biunivoca e di reciprocità tra ISC e collettività. Da un lato, le imprese sociali hanno bisogno, soprattutto nella fase iniziale, di poter disporre di risorse provenienti dalla comunità locale e di legittimazione a sostegno della loro attività; d'altro lato, queste organizzazioni non si limitano all'utilizzo di legami pre-esistenti, ma con la loro azione fanno riemergere risorse di natura relazionale che ridanno linfa alla comunità grazie a processi di "coagulazione" intorno a specifiche iniziative. Agiscono così come soggetti in grado sia di costruire nuovi legami sociali che di riattivare quelli indeboliti.

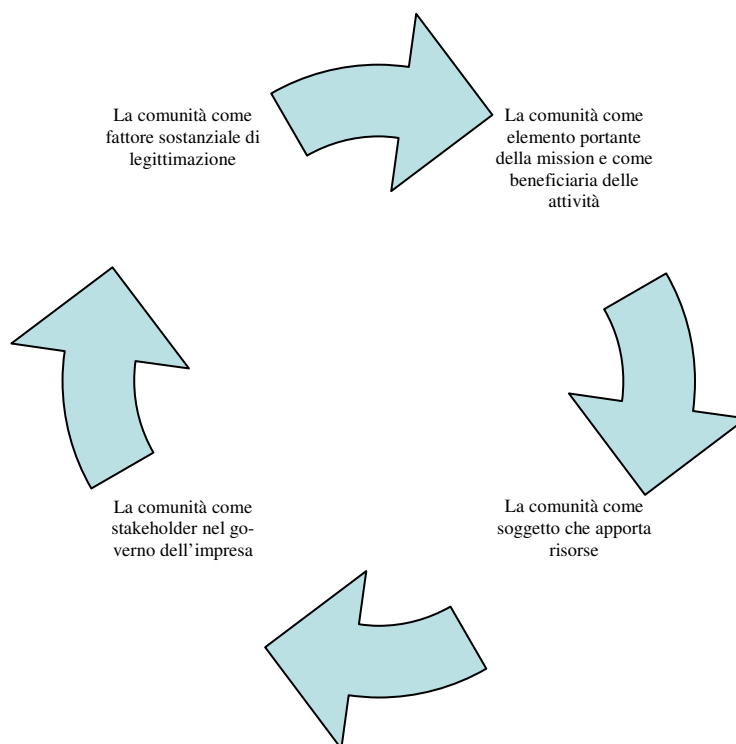


Figura 1.1. Il circuito virtuoso dell'ISC

COSA FA L'IMPRESA SOCIALE DI COMUNITÀ

- Persegue finalità di interesse generale a favore di comunità locali ben identificate, attivando e sostenendo la formazione di coalizioni orientate di attori comunitari e istituzionali.
- Produce in modo continuativo beni che incidono su elementi portanti della qualità della vita sociale quali autonomia, appartenenza, sicurezza, ecc.
- Adotta modelli organizzativi e gestionali che prevedono una presenza attiva di diversi portatori di interesse.
- È strutturalmente integrata in reti con funzioni di coordinamento e governance.

Ciò non significa tuttavia che le imprese sociali siano una soluzione di per sé e sempre preferibile, una sorta di stato evolutivo superiore nel ciclo di vita di un'organizzazione non profit; esse sono piuttosto il frutto di una scelta autonoma di sviluppo dettata da una molteplicità di fattori. Questa affermazione della differenza tra imprese sociali e altre tipologie di organizzazioni non profit non significa quindi postulare una separazione netta tra questi soggetti; si tratta piuttosto di una specializzazione funzionale che si verifica all'interno di un universo di organizzazioni che mantengono finalità comuni. Allo stesso modo, gli elementi distintivi della ISC rispetto all'impresa sociale stanno nelle modalità organizzative e gestionali.



GLOSSARIO

Definizione di non profit

Fanno parte del settore non profit le realtà del volontariato, le associazioni, gli enti morali, le organizzazioni non governative, le fondazioni, le cooperative e le imprese sociali, gli enti ecclesiastici che, operando per il perseguimento di fini di solidarietà e di pubblica utilità in ambito sociale, civile o religioso, non hanno per fine il profitto. Si tratta di organizzazioni private, autonome dal punto di vista del governo e caratterizzate dalla presenza di volontari e operatori retribuiti. I soggetti non profit possono svolgere attività commerciali e imprenditoriali, ma eventuali profitti conseguiti sono reinvestiti nel perseguimento delle finalità proprie e non vengono distribuiti a promotori, partecipanti o aderenti all'organizzazione stessa.

LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'IMPRESA SOCIALE DI COMUNITÀ

a) **LA DIMENSIONE IMPRENDITORIALE**

- *Capacità di attrarre e combinare risorse di diversa natura.* Le ISC basano la loro azione imprenditoriale sulla differenziazione delle risorse necessarie per garantire la loro sopravvivenza e sviluppo. Esse sono in grado di dar vita a un mix di risorse differenziato sia per tipologia di soggetto (attori individuali e collettivi, soggetti pubblici e privati) sia per tipologia delle risorse (economiche e non, di mercato e donative, ecc.).
- *Un approccio progettuale di tipo incrementale.* La progettualità comunitaria delle ISC si basa sull'integrazione strutturale tra sistemi di monitoraggio dei fenomeni su cui esse intervengono (la "lettura dei bisogni") con metodologie di autovalutazione e rendicontazione delle iniziative messe in atto. Ciò consente alle ISC di assumere un approccio incrementale capace di adeguare in corso d'opera obiettivi e contenuti delle azioni intraprese, adattandole alla mutevolezza e dinamicità del contesto.
- *Capacità di rispondere a bisogni complessi con un orientamento all'autonomia.* Le ISC caratterizzano la loro azione per una capacità di "presa in carico" che si fa carico non solo dell'utente finale dei servizi ma delle sue reti informali di aiuto e supporto. Inoltre esse agiscono favorendo percorsi di emancipazione da situazioni di bisogno.

- *Diffusione di sistemi organizzativi in grado di soddisfare strutture motivazionali complesse.* La centralità del capitale umano nella produzione dei beni e servizi e il coinvolgimento di soggetti diversi richiede la presenza nelle ISC di soluzioni organizzative (ad esempio in sede di selezione, formazione, accompagnamento, ecc.) in grado di rispondere alla complessità degli elementi motivazionali che sostengono la loro azione.



APPROFONDIMENTO

La legge 118/05 (e decreti applicativi)

L'impresa sociale, secondo la nuova normativa, è un'organizzazione che presenta le seguenti caratteristiche:

- è *privata* e può assumere diverse forme giuridiche, non solo quelle tipiche del terzo settore (cooperative sociali, organizzazioni di volontariato, ecc.), ma anche del mondo dell'impresa in generale (nel decreto, infatti, si fa riferimento alla “disciplina generale [...] delle società e delle cooperative”) e degli enti ecclesiastici;
- è in grado di gestire “in forma *stabile e continuativa*” la produzione di beni e servizi, distinguendosi così da altre forme estemporanee e non continuative che caratterizzano soprattutto l'attività di soggetti del terzo settore;
- è *senza finalità di lucro*, imponendo in questo modo un vincolo importante a livello di distribuzione della ricchezza generata dall'impresa sociale, soprattutto nel caso in cui essa assuma forme giuridiche tipiche del settore commerciale che quindi richiederanno adeguamenti statutari in tal senso;
- produce *beni e servizi “di utilità sociale”*, dove con questa qualifica la legge sembra far riferimento a un insieme piuttosto ampio e variegato di attività, la cui caratteristica comune è di contribuire a realizzare “finalità di interesse generale”;
- opera in *diversi settori di attività*, o “materie di rilevanza sociale”, che riguardano non solo i “tradizionali” settori del welfare socio-assistenziale, ma anche cultura, turismo sociale, formazione professionale, ecc;
- prevede il *coinvolgimento di alcuni stakeholder chiave*, come i lavoratori e i beneficiari dei servizi;
- *rendiconta socialmente* le proprie attività attraverso il *bilancio sociale*.

b) LA DIMENSIONE COMUNITARIA

- *Un riferimento esplicito alla comunità come stakeholder dell'organizzazione.* Le ISC riconoscono la comunità come loro principale portatore di interesse, sia in veste di beneficiario delle attività svolte, ma anche come generatore di risorse e opportunità di sviluppo. Il riconoscimento della comunità avviene su base territoriale, ovvero quel contesto socio economico in cui le ISC sono in grado di proporre una progettualità volta a far emergere situazioni di bisogno, ma anche a mobilitare risorse per rispondervi.

- *Una capacità diffusa di sviluppare relazionalità a livello informale.* Le ISC sono organizzazioni in grado di valorizzare e rafforzare reti di relazioni di carattere informale, soprattutto con quei soggetti che più da vicino beneficiano delle loro attività (persone, gruppi sociali, ambiti familiari, comunità locali, ecc.). Questa competenza costituisce un tratto tipico dell'azione organizzativa sia a livello strategico che operativo.
- *Una connessione strutturata con i principali attori del sistema di protezione sociale.* Nelle esperienze studiate durante l'indagine si sono osservati da parte delle ISC orientamenti espliciti verso la costituzione di sistemi di governance territoriale attraverso la strutturazione e il consolidamento di sistemi di relazione interorganizzativa con altri attori pubblici e privati. Le finalità possono essere diverse: programmatiche (nella maggior parte dei casi), ma anche di costituzione di vere e proprie filiere di servizi.
- *L'apertura del sistema di governance e dei processi produttivi.* Nelle ISC sono diffusi modelli organizzativi che favoriscono la partecipazione di diversi soggetti (lavoratori, utenti, volontari, ecc.) sia al governo dell'organizzazione sia ai processi di produzione dei beni e dei servizi (ad esempio in sede di progettazione, valutazione, ecc.). L'apertura del sistema avviene non tanto attraverso vincoli di carattere normativo, ma piuttosto adottando strategie consapevoli di selezione, incentivazione e coordinamento degli stakeholder.



APPROFONDIMENTO

Una check-list per l'ISC

Per capire se e quanto la vostra organizzazione si può considerare un'ISC provate a leggere i seguenti indicatori e a indicare se le caratteristiche a cui fanno riferimento sono presenti o assenti; si tratta naturalmente di un primo strumento di tipo orientativo.



Nel capitolo quindici verrà proposta una nuova check-list più elaborata, in grado di valutare puntualmente le performance di una ISC

L'utilizzo e la produzione di capitale sociale

- riferimenti espliciti alla comunità come beneficiaria delle attività
- presenza di strumenti per il monitoraggio dei bisogni

L'attivazione e la combinazione delle risorse

- presenza di equipe multidisciplinari con competenze trasversali
- partecipazione degli utenti nella progettazione, valutazione, ecc.
- differenziazione degli apporti di risorse per tipologia di soggetto

- differenziazione delle risorse economiche (donative, da mercato)
- disponibilità alla capitalizzazione da parte dei soci
- presenza di un apporto significativo di lavoro gratuito
- presenza di attività che favoriscono la partecipazione degli utenti
- diffusione di motivazioni di natura extraeconomica nei lavoratori
- presenza di relazioni strutturate con organizzazioni degli utenti

La generazione di benefici

- capacità di progettazione “globale” rispetto ai bisogni
- adozione di strumenti di valutazione e rendicontazione sociale
- redistribuzione consapevole di risorse a favore della comunità
- integrazione in “filieri” di servizi

Le forme di legittimazione

- presenza di vari portatori di interesse negli organi di governo
- presenza di forme coordinamento e integrazione con altri attori
- Presenza di legittimazione istituzionale (leggi, programmazione, ecc.)
- partecipazione ai “tavoli” di programmazione



IN PRATICA

Dieci semplici regole per gestire una ISC

- Ascolta i bisogni del territorio e identifica i beneficiari delle attività
- Promuovi coalizioni di attori per un obiettivo comune
- Coinvolgi diversi stakeholder
- Attrai e combina diversi tipi di risorse
- Valorizza la conoscenza tacita
- Favorisci la circolazione delle informazioni
- Crea connessioni tra reti formali e informali
- Monitora e rendiconta le performance economiche e sociali
- Adotta sistemi decisionali trasparenti e aperti
- Utilizza un mix di incentivi per motivare i lavoratori



RISORSE

- Centro studi Cgm (a cura di), *Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2006.
- Demozzi M., Zandonai F., *L'impresa sociale di comunità. Definizione, processi di sviluppo e struttura organizzativa*, Quaderni di Restore, Trento, 2007.
- Demozzi M., Zandonai F., *L'impresa sociale di comunità. Scenari, cultura e organizzazione*, Presentazione, Trento, 2006.
- Fici A., Galletti D. (a cura di), *Commentario al decreto sull'impresa sociale (D. lsg. 24 marzo 2006, n. 155)*, Giappichelli, Torino 2007.
- Blog www.impresasociale.info

CAPITOLO II

LE RADICI CULTURALI DELL'IMPRESA SOCIALE

- I mutamenti del contesto
- Il ruolo degli imprenditori sociali
- Le culture “storiche” dell’impresa sociale
- Il profilo istituzionale dell’impresa sociale

Obiettivo specifico di questo capitolo è quello di andare a riscoprire le radici culturali e storiche che hanno accompagnato la nascita delle prime forme d’imprenditorialità sociale, ben rappresentate in Italia dall’esperienza della cooperazione sociale. Si tratta di verificare le ragioni culturali e le motivazioni che hanno portato una parte della società, la più sensibile e matura, a farsi carico dei nuovi bisogni non semplicemente attraverso forme di protesta ma organizzandosi autonomamente. Queste persone hanno avviato inizialmente le esperienze del volontariato organizzato e poi, a seguito di un processo di *institution building* (costruzione di istituzioni), le prime cooperative operanti nell’inserimento lavorativo e nell’ambito dei servizi socio-assistenziali.

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *LA NASCITA DELLE COOPERATIVE SOCIALI E IL LORO RICONOSCIMENTO GIURIDICO*
- *LE ORIGINI STORICO-CULTURALI DELL'IMPRESA SOCIALE*
- *RETI E CONSORZI*

I MUTAMENTI DEL CONTESTO

La cooperativa sociale, come prototipo dell'impresa sociale, rappresenta una particolare forma d'impresa senza scopo di lucro. La prima esperienza «più o meno consapevole» va fatta risalire al 1963, quando a Roè Volciano, in provincia di Brescia, è costituita la cooperativa S. Giuseppe grazie all'intuizione di Giuseppe Filippini. Un'esperienza anomala, questa, nel panorama cooperativo tradizionale, perché impegnata non tanto a perseguire uno scopo mutualistico tra soci, quanto piuttosto a fornire solidarietà “a chi ha bisogno di aiuto, non soltanto con chi ha meno, ma soprattutto con chi meno è”. L'intuizione è particolarmente felice, anche se rimane quasi del tutto isolata fino a metà anni Settanta, quando per l'ampliarsi di problemi vecchi e per l'innestarsi di nuovi la formula suscita via via maggiore interesse.

Fino a quel momento l'idea che prevale nel Paese è che il benessere economico e sociale delle persone, delle famiglie e delle comunità sia perseguibile affidandosi semplicemente allo Stato e al mercato (o all'impresa for profit). Se questa dicotomia semplifica la complessità sociale e non considera, ad esempio, l'importante ruolo giocato in Italia dalla famiglia, rende comunque bene l'idea di quale sia stato il quadro interpretativo entro cui s'è mossa la società italiana per un lungo tratto della sua storia: a partire dalla fine dell'Ottocento, quando le prime forme della solidarietà, come la carità e il self help, sono state progressivamente sostituite dall'ente pubblico che ha intensificato la propria presenza nel settore delle politiche sociali.

L'errore è stato quello di immaginare che lo Stato e il welfare state potessero assolvere – da soli – sia alla funzione redistributiva che produttiva, bandendo dal circuito della solidarietà ogni iniziativa che promanesse dalla libera auto-organizzazione dei cittadini. In Italia, l'ambizione di accompagnare e proteggere la persona lungo l'intero percorso della vita – “dalla culla alla bara” – ha incontrato crescenti difficoltà, ascrivibili a diverse ragioni: incapacità di coniugare armonicamente equità e libertà, insostenibilità fiscale del modello, difficoltà ad arginare degenerazioni e abusi, inadeguatezza operativa a causa di rigidità e impersonalità di fronte a bisogni sempre più mutevoli e ai quali sarebbe stato necessario rivolgere flessibilità d'azione, vicinanza di risposta e capacità di relazionarsi correttamente con l'utenza.

Negli anni Settanta l'ente pubblico fatica a sintonizzarsi su questa lunghezza d'onda, anche perché – come detto – tanta parte della cura e dell'assistenza è delegata alla famiglia, mentre lo Stato s'è ritagliato uno spazio limitato alla sola funzione redistributiva, favorendo un modello sempre più sbilanciato sui trasferimenti monetari e sempre meno sull'erogazione di servizi. A pesare c'è poi lo squilibrio fra spesa pubblica (di cui la spesa sociale è una parte) e prodotto interno lordo, che acuisce l'indebitamento pubblico a livelli tali da costringere le finanze statali a dedicare risorse crescenti al suo assorbimento.

Per questo se, da un lato, le politiche pubbliche di welfare hanno consentito di migliorare le condizioni di vita e di lavoro dei cittadini italiani, dall'altro hanno mancato di sot-

toporsi a quella revisione necessaria per soddisfare le richieste di una società sempre più complessa e sempre meno legata agli schemi tradizionali. In questa fase la società italiana è sempre meno caratterizzata dal modello industriale di fabbrica, ed è, invece, sempre più “terziarizzata”. Si modifica la composizione della domanda: si domandano meno beni durevoli e più servizi.

Inoltre, sempre in questo periodo si verifica un allentamento dell’offerta di servizi da parte del sistema famiglia. Ciò è dovuto all’ingresso nel mondo del lavoro della componente femminile, alla sua giusta emancipazione e all’imporsi di un modello familiare di tipo nucleare: composto da un numero ridotto di membri, che rende sempre più difficoltose le forme di auto-aiuto di tipo parentale. La famiglia così mutata finisce per alimentare essa stessa nuovi e ulteriori bisogni, qualificabili come non materiali, legati ad aspetti quali l’affettività, le relazioni, il bisogno di cura e assistenza, che non trovano soddisfazione in alcun soggetto designato ad assecondarli. I fattori che contribuiscono ad espandere la domanda di servizi di interesse collettivo sono diversi e articolati: l’allungamento della vita media, il progressivo invecchiamento della popolazione, le forme di disagio giovanile, i fenomeni di devianza sociale e la disoccupazione giovanile. Ad alimentare le richieste di una crescente domanda di servizi da parte delle famiglie sono infine le stesse, importanti conquiste sul piano sanitario e sociale, come l’aumento della probabilità di sopravvivenza alla nascita di neonati aventi handicap psico-fisici, o la progressiva chiusura degli istituti manicomiali che interpella direttamente la società civile e le chiede di farsi carico delle persone affette da disagio psichico.

Questi cambiamenti avvengono un po’ ovunque in Italia e assumono una connotazione del tutto particolare diventando emergenti necessità, mai assorbite del tutto, semmai acuite nel tempo, fino ai giorni nostri quando in luogo dell’impiego permanente a tempo pieno sono emerse forme di lavoro flessibili e precarie.

Si assiste, in altri termini, all’estendersi di quelle che negli anni Settanta sono chiamate “nuove povertà” o “povertà post-materialistiche”. Assumono questa conformazione semantica perché non sono conseguenti a privazioni materiali ma all’incapacità di instaurare significative relazioni interpersonali, a distorsioni causate da solitudine, devianza sociale, diffusione di droghe.

Evidentemente con la fine degli anni Settanta lo stato sociale italiano fatica ad alleviare le “nuove povertà”, ad organizzarsi in modo originale per far fronte alle stesse, a causa di problemi fiscali ma soprattutto organizzativi.

Nemmeno le organizzazioni for profit, però, sono in grado di formulare risposte innovative attraverso i soli meccanismi di mercato. Da un lato, infatti, non tutti i consumatori dispongono di risorse sufficienti a consentire l’approvvigionamento di servizi meritori direttamente sul mercato, per lo meno nella quantità considerata “socialmente desiderabile”. Dall’altro, la presenza di fallimenti sia di mercato che delle imprese for profit,

rendono sostanzialmente inadeguate le organizzazioni a scopo di lucro nell'offrire beni e servizi di utilità sociale, caratterizzati da alto contenuto relazionale e dalla presenza di consistenti asimmetrie informative. Di fronte a bisogni che rischiano di rimanere insoddisfatti, per la crisi dello stato sociale e per l'inadeguatezza dell'impresa for profit, si pone il problema di trovare forme alternative di produzione dei servizi di interesse collettivo, rivolti soprattutto alla persona.

Per questo, sotto l'effetto esercitato dalla pressione di un malessere radicato, constatata la difficoltà del settore pubblico e scartata l'ipotesi di ricorrere al mercato, le persone più volenterose e sensibili iniziano a organizzarsi in gruppi, in *forme associative* finalizzate a produrre in modo concreto alcuni servizi di utilità sociale. È questo il momento in cui nascono le prime organizzazioni di volontariato, alcune comunità di accoglienza e varie iniziative per avviare al lavoro persone con difficoltà psico-motorie.

Tutte queste esperienze si possono collocare in quella galassia composita che si caratterizza per il fatto di avere modalità di azione diverse da quelle statali e per perseguire obiettivi altri rispetto alle imprese for profit. Sono considerazioni, queste, rilevanti di un cambiamento di scenario che da solo non basta però a giustificare la genesi di un soggetto, come l'impresa sociale, che declina un modo istituzionale del tutto nuovo di fare e organizzare la solidarietà e l'impresa. Un approccio inedito non solo rispetto al mondo del volontariato organizzato, ma in raffronto alle interpretazioni ricorrenti che vengono offerte per rappresentare l'impresa, vista in forma riduttiva come società di proprietà dei finanziatori per perseguire obiettivi meramente lucrativi.

IL RUOLO DEGLI IMPRENDITORI SOCIALI

L'impresa sociale non può essere interpretata in forma riduttiva come figlia del caso o del mutamento di contesto, ma come modello pensato, costruito e affinato dalle persone, i cooperatori sociali, che lo hanno voluto così come storicamente si è realizzato, con una forte personalità identitaria. Per questo essa può essere letta come ulteriore stadio evolutivo di un processo, quello dell'emancipazione del volontariato, come adattamento sociale sperimentato direttamente sul campo, attraverso l'impegno di singoli e gruppi che hanno voluto dare stabilità e continuità ad iniziative sorte spontaneamente dall'impegno civile. Emerge in questo modo tutto il fascino ma anche la complessità di un soggetto che ha accettato la sfida di convogliare su se stesso aspetti a prima vista non conciliabili: la solidarietà, l'attenzione verso il punto di vista generale con modalità e prassi gestionali, invece, di natura imprenditoriale. Il tutto per perseguire non l'interesse individuale ma il bene comune.

In questo senso la cooperazione sociale può essere osservata non tanto come progettazione preordinata basata su logiche di razionalità economica, quanto piuttosto in funzione delle soggettività che l'hanno animata, della cultura e dei valori che hanno accompagnato la sua genesi, secondo l'approccio indicato dalla "path dependance", cioè della dipendenza di un fenomeno dal sentiero di sviluppo tracciato dalle esperienze pioniere. La cooperazione sociale può anche essere vista come punto di arrivo di un processo di "institution building" attraverso il quale si sono create nuove forme organizzative, pensate per stabilizzare l'azione volontaria e per superare i non irrilevanti limiti presenti nelle forme giuridiche previste dall'ordinamento italiano. A predisporre e a dissodare il terreno sono state la sperimentazione sul campo, la realizzazione operativa più che la riflessione teorica sulle possibili soluzioni organizzative da adottare. Ciò è avvenuto attraverso un metodo tanto semplice quanto poco accademico, che può essere definito di tipo "adattivo", perché basato sul sistema del "learning by doing".

Di fronte alla crescente rilevanza economica delle iniziative tra volontari, le forme giuridiche dell'*associazione* e della *fondazione* sono state considerate non idonee per due ragioni diverse. L'associazione perché non adeguata a svolgere attività d'impresa. La fondazione perché troppo rigida e avvezza a schemi "di tipo dirigitico".

È così che passo dopo passo ci si è orientati verso l'*organismo mutualistico-solidale di tipo cooperativo*. Esso è sembrato in grado di unire attività imprenditoriali e propensione all'interesse generale ma anche gestione imprenditoriale e perseguimento di obiettivi a carattere solidale.

Ci si è resi conto che la cooperativa è in primo luogo un'*impresa* e come tale dispone di una veste giuridica sicuramente più adeguata rispetto tanto all'associazione quanto alla fondazione, sia per consentire l'avvio di attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, che per produrre ed erogare servizi sociali caratterizzati da alta complessità e offerti su base continuativa. Essa inoltre può impiegare personale retribuito in forma stabile.



Per un approfondimento sulle caratteristiche giuridiche dei tre modelli organizzativi (associazione, fondazione e cooperativa), si veda il capitolo ottavo – Forme giuridiche.

In quanto *organizzazione privata*, la cooperativa può scegliere in autonomia i servizi da realizzare. Nel contempo la cooperativa è pure facilitata nell'accedere alle risorse finanziarie grazie ai molteplici canali di approvvigionamento disponibili, pari a quelli di altre forme d'impresa.

In quanto *impresa*, la società cooperativa è tenuta ad assicurare trasparenza amministrativa e contabile ed è soggetta a vigilanza ordinaria-straordinaria e alle ispezioni effettuate a tutela della solidità dell'iniziativa.

Si prende atto infine che la cooperativa è anche caratterizzata da una esplicita *dimensione sociale*. Il vincolo alla distribuzione di utili, anzitutto, a cui la forma cooperativa è sottoposta garantisce il consumatore da problemi di asimmetria informativa e da comportamenti opportunistici da parte del produttore.

Sono soprattutto le peculiarità dell'assetto proprietario ad attribuire *fisionomia sociale* alla cooperativa. La proprietà dell'impresa si distingue da quella lucrativa perché composta da soggetti diversi rispetto ai portatori di capitale di rischio. Importante poi è la *partecipazione democratica* alla vita della società da parte di una compagine associativa portatrice di interessi diversi: multi-stakeholder come la definisce la teoria economica, composta, cioè, da soci lavoratori, volontari e talvolta fruitori, che consentono alla formula cooperativa di instaurare rapporti fiduciari tanto all'esterno dell'organizzazione – con i consumatori e la pubblica amministrazione – quanto all'interno di essa. Un assetto, questo, ulteriormente garantito dall'assunzione delle decisioni secondo il meccanismo di “una testa un voto”.

Inoltre, il principio della “porta aperta” consente a chiunque ne condivida le finalità di potervi aderire. La cooperativa, in più, è l'unica forma d'impresa per la quale si prevede la non tassabilità degli utili non distribuiti. Ad essa la Costituzione riconosce una esplicita funzione sociale da poter riaffermare in modo concreto grazie alle nuove opportunità.

Col tempo l'insieme di queste caratteristiche attira l'interesse di molte persone impegnate soprattutto nel volontariato sociale. La necessità di stabilizzare tali organizzazioni e di erogare in forma imprenditoriale e su base costante i servizi finalizzati a fronteggiare l'emarginazione sociale, portano alla nascita di nuove forme cooperative che assumono diverse denominazioni – le cooperative di solidarietà sociale, di servizi sociali e integrate – e alla trasformazione in tali forme di impresa delle iniziative precedentemente costituite in modo poco più che informale.

Le cooperative di solidarietà sociale, di servizi sociali o integrate introducono nella gestione dei servizi una logica d'impresa, si assumono un rischio diretto, sia nei confronti del capitale finanziario che soprattutto verso il capitale umano impiegato: devono garantire un utilizzo efficiente delle risorse disponibili.

Il valore aggiunto che conferma l'approccio solidale e la funzione sociale di questa nuova cooperativa – e la sua capacità di produrre servizi alla persona e alla comunità – sta nell'esplicita *funzione distributiva* perseguita: assecondare una domanda non pagante, stabilire relazioni fiduciarie sia nei confronti dell'utenza servita che rispetto ai vari stakeholder coinvolti, attraverso forme proprietarie basate sulla partecipazione. Questo modo di essere consente una riduzione dei costi di transazione e porta ad un vantaggio competitivo di questa forma organizzativa rispetto ad altre nell'erogazione di servizi ad alto contenuto relazionale.

A partire dalla seconda metà degli anni Settanta un numero piuttosto consistente di organizzazioni di volontariato, di advocacy o di stampo associazionistico, sceglie di trasformarsi in società cooperativa. In altri casi, invece, sono direttamente gruppi di cittadini desiderosi di impegnarsi nel sociale a dare vita a società cooperative allo scopo di specializzarsi nella fornitura di servizi assistenziali e sociali in forma imprenditoriale. Questo è un fenomeno nuovo che coniuga le peculiarità proprie dell'*impresa* con l'elemento *sociale* tipico della solidarietà e della partecipazione cioè l'*impresa sociale*. Le prime cooperative di questo tipo – specie quelle di solidarietà sociale e integrate – devono tuttavia scontrarsi con la rigidità dell'ordinamento societario. Da subito emerge l'impossibilità di conciliare il modo di essere della cooperazione sociale con l'accezione classica di mutualità tipico delle cooperative tradizionali e con la base sociale che spesso non è omogenea ma plurale, data la configurazione multi-stakeholder che connota molte delle sue iniziative.

Si nota in primo luogo che nelle cooperative operanti nel campo dell'assistenza difficilmente il rapporto sociale si stringe esclusivamente tra destinatari della prestazione socio-assistenziale o solo fra soggetti che producono ed offrono la propria professionalità lavorativa. Il più delle volte l'articolazione della base sociale si presenta come mista: comprende sia coloro che in essa svolgono attività lavorative sia i volontari o i beneficiari, intesi come persone in situazioni di svantaggio o i loro familiari. In altri termini, la base sociale di tali cooperative si presenta come *allargata*.

L'aspetto senza ombra di dubbio più critico che viene sollevato negli anni Ottanta è però relativo all'interpretazione restrittiva data dall'ordinamento italiano al concetto di mutualità. Fin dalla relazione al codice civile n. 1.025, il concetto di mutualità è interpretato come "reciprocità di prestazioni" che si stabiliscono tra soci portatori di un interesse omogeneo. Nelle cooperative di solidarietà sociale si assiste al superamento di tale logica, posto che il servizio prestato dalle stesse non può essere esclusivamente, e spesso neppure prevalentemente, rivolto alla compagine sociale; è esteso a persone in stato di disagio che spesso soci non sono e non possono esserlo.

L'alternativa è quella di ampliare il concetto di mutualità ben oltre all'interpretazione data fino a quel momento. Si inizia a parlare allora di "mutualità aperta", "allargata", "esterna", protesa all'interesse della comunità intera. Mentre le società cooperative tradizionali basano la loro esistenza sul concetto di mutualità, ben inteso in senso restrittivo, cioè volto ad offrire risposte a bisogni di gruppi specifici e di categorie di persone ben definite, le nuove cooperative allargano il proprio orizzonte fino a far propri i caratteri della solidarietà: perseguono l'interesse generale e prestano attenzione alle fasce più deboli della popolazione, in ultima analisi all'intera comunità.

Sono numerose le resistenze fraposte dai tribunali nel momento di concedere l'omologa agli statuti delle prime cooperative, necessaria per avviare l'attività formale. L'articolato statutario, infatti, "trasgredisce" i canoni previsti dal principio di mutualità.

Si conia così un termine nuovo, la *mutualità allargata*, impostosi ben presto anche in dottrina grazie al contributo di un illustre giurista, Piero Verrucoli. Grazie alla mutualità allargata molte cooperative della prima ora possono avviare legalmente la propria attività e favorire l'inclusione sociale di molti soggetti svantaggiati esterni alla compagine, presentando la propria ragione d'essere come forma estensiva del principio di mutualità o come forma di mutualità tra volontari.

Non di meno tutto ciò rappresenta una forzatura poiché crea incertezze e fa sentire la mancanza di una norma che ne riconosce esplicitamente le specificità.

È in questo clima, frammisto di preoccupazione e consapevolezza, che si alimenta un dibattito lungo e defaticante che si protrae per diversi anni: il primo disegno di legge presentato in Parlamento da Franco Salvi su "la cooperazione di solidarietà sociale" risale al 1981, ma bisogna aspettare il 1991 prima che il nuovo soggetto venga riconosciuto con la legge 381 intitolata "Disciplina delle cooperative sociali".

La nuova cooperativa, definita d'ora in poi semplicemente *sociale*, viene classificata come *organizzazione capace di offrire servizi di interesse collettivo al fine di perseguire l'interesse generale della comunità*. In particolare l'art. 1 della legge disciplina due tipologie possibili di cooperazione sociale: quella di tipo "A" che si occupa di "gestione di servizi socio-sanitari ed educativi" e quella di tipo "B" dedicata all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate attraverso la gestione di attività diverse: di tipo agricolo, commerciale e a carattere industriale ma altre ancora, come la gestione di servizi.

La disciplina delle cooperative sociali permette di superare il principio della mutualità inteso in forma restrittiva; prende quindi consistenza una visione più estensiva del concetto, intesa come possibilità che i benefici dell'attività d'impresa ricadano all'esterno della compagine sociale. La base sociale presenta inoltre caratteristiche di eterogeneità nella stessa composizione societaria, considerato che in essa possono confluire portatori di interessi diversi.

Con la legge 381 per la prima volta in Italia, e non solo, si impone l'idea che si può essere imprenditori non per realizzare profitti ma per perseguire il "bene comune", per erogare servizi sociali, per operare attivamente nel settore delle politiche sociali. Essa mette in discussione il tradizionale modo di essere dell'impresa: dell'impresa for profit innanzitutto, perché definitivamente proiettata al lucro; ma della stessa impresa cooperativa se considerata nella sua accezione strettamente mutualistica, come gestione di servizi solo per i soci.



APPROFONDIMENTO

Le tappe verso il riconoscimento giuridico

1963: a Roè Volciano in provincia di Brescia nasce la S. Giuseppe la prima cooperativa di solidarietà sociale.

1981: il senatore Franco Salvi presenta in Parlamento il primo disegno di legge sulla cooperativa di solidarietà sociale.

1991: viene approvata la legge 381 su “Disciplina delle cooperative sociali”.

LE CULTURE “STORICHE” DELL’IMPRESA SOCIALE

Se nonostante le diverse espressività assunte, l’impresa sociale può rappresentarsi ed essere riconosciuta come soggetto dove elementi come la solidarietà, la partecipazione, la condivisione, le motivazioni intrinseche assumono senso, risulta difficile disgiungere questo modello d’impresa e gli elementi definitivi che lo compongono, dalle vicende umane e culturali delle persone che lo hanno fatto e lo fanno tuttora.

Oggi è probabilmente impensabile ricondurre a sintesi le tradizioni culturali degli imprenditori sociali odierni. È difficile rintracciare cioè un unico tratto distintivo che li accomuna, anche se è vero che nella maggior parte dei casi essi presentano – più di altri – una forte propensione verso il bene comune. Se nel contesto attuale, dunque, emergono più elementi differenziali che di amalgama, più eterogeneità che omogeneità, più modelli di fare e di essere impresa sociale, è anche vero che il ceppo originale può essere ricondotto ad una matrice culturale ben identificabile. A questo proposito ci si deve interrogare se c’entrano qualcosa il movimento del Sessantotto e il Concilio Vaticano II con le prime esperienze della solidarietà organizzata.

L’impressione che se ne ha, alla luce delle riflessioni e dei documenti prodotti, è che l’impegno civile profuso negli ultimi tre decenni dalla società, dal volontariato e dalla cooperazione sociale, non sia il frutto di processi estemporanei. È il risultato di importanti stimoli provenienti dal lungo Sessantotto italiano, proprio a partire dal momento in cui la forza della protesta “ha preso la parola”.

È d’obbligo, d’altro canto, fare la tara a quel periodo. Non si possono dimenticare, ad esempio, i simboli tragici della sua degenerazione, divampata nel 1969 con la strage di Piazza Fontana, e culminata con il sanguinoso Settantasette. Non si dimentichino allora i luoghi della memoria, diventati emblema delle vittime della lotta armata e della “strategia della tensione”. Ma non si neghino nemmeno le forme più silenziose e nascoste della mobilitazione, quelle di una crescente partecipazione sociale che ha saputo cogliere le opportunità di una svolta radicale in grado di conferire fisionomia nuova alle politiche sociali, capace di individuare le modalità per promuovere il cambiamento e gli strumenti più opportuni: prima il volontariato e poi la cooperazione sociale.

È questo del ’68 un periodo in cui, per certi versi, si avvia un processo di innovazione culturale e sociale nel Paese, dove la proposta giovanile si salda con quella sindacale nella ricerca utopica di un sistema più equo. Per altri versi, però, è anche l’inizio di una fase sinergica tra una parte del mondo cattolico e il movimento studentesco, appartenenti a matrici culturali distinte, ma in qualche modo dialogiche, come dimostra il percorso

di progressivo, costante avvicinamento intrapreso dai rispettivi, e talvolta sovrapposti, protagonisti.

La parte più aperta del mondo cattolico, in particolar modo, è positivamente contaminata da alcune proposte culturali fortemente innovative che fuoriescono dai canoni tradizionali e sono proposte con vigore da alcuni preti “di frontiera” come Lorenzo Milani, Ernesto Balducci e Primo Mazzolari. A ben guardare – osserva Guido Crainz – proprio a loro, più che a Marx, Gramsci e Togliatti, si ispira il movimento studentesco, che in essi “trae la sua definizione di politica” (Crainz, 2003, p. 239).

E qui il cerchio si chiude: vi è una reciproca influenza tra giovani cattolici e movimento studentesco. Emergono, così, aspetti specifici di un '68 assurto a simbolo, in primo luogo per la sua capacità di estendersi, di allargarsi fino a coinvolgere ampi e differenti strati sociali. Si evidenziano le qualità di un'epoca in grado di coinvolgere attorno ad una stessa prospettiva motivazioni culturali diverse, mettendo profondamente in crisi una società apparentemente stanca dall'avanzare di queste nuove, talvolta dirompenti vitalità.

Certo, non si può sopravvalutare la portata di un fenomeno che, se pur esteso, rimane comunque minoritario e non può essere ricondotto ad un unico tratto. Ma non si può nemmeno sminuire l'impulso complessivo dato nell'immediato, o in forma più diluita nel tempo, al Paese, ad un'Italia che talora è sembrata arrancare.

Qualcosa di molto importante avviene, tanto in città quanto in campagna, nelle aree a tradizione laica e in quelle in cui prevale una subcultura più caratteristicamente bianca. Architravi consolidati sono messi in discussione: come lo stesso collateralismo tra cattolicesimo e Democrazia cristiana. Questo processo di radicalizzazione e di dissenso, che coglie parte del mondo cattolico, e che ha il suo apice negli anni 1968-69, costituisce in realtà il punto di approdo di un percorso iniziato anni addietro.

L'incubazione di questo stato d'inquietudine proviene, infatti, dalle trasformazioni maturate all'interno della Chiesa ancora nei primi anni Sessanta, a partire dal clima conciliare in cui si riscoprono valori ispirati all'uguaglianza, al pacifismo e alla giustizia. Con la fine dei lavori del consesso cattolico, nel 1965 sotto la guida di Paolo VI, queste spinte innovative non entrano nel dimenticatoio: vengono liberate per trovare concretezza nella pratica quotidiana.

È d'altra parte vero quello che afferma Guido Verrucci, e cioè che molte spinte audaci proposte dal Concilio non sono state fatte proprie da alcuni ambienti ecclesiali, che hanno espresso forti resistenze nel momento di passare alla loro traduzione concreta (Verrucci, 1999). Ma è altrettanto vero che espressioni di elevata caratura intellettuale e sociale come quelle della Chiesa come “popolo di Dio” o come “Chiesa dei poveri”, sono entrate nel bagaglio culturale dei cattolici più vigili.

Citando Burgalassi, Guido Crainz coglie acutamente i connotati, i tratti caratteristici di questa generazione minoritaria di credenti “innovatori”: “giovani idealisti, altamente impegnati per gli altri, su posizioni pratiche, esistenziali, nella lotta alla miseria, alla guerra, in nome del Vangelo e dei suoi principi che (essi dicono) non sono attuati nemmeno dalla chiesa” (Crainz, 2003, p. 176).

In modo più o meno diretto il retroterra culturale e sociale lasciato in eredità dal Concilio Vaticano II e dalla mobilitazione studentesca, costituisce una sollecitazione di straordinaria intensità. Le risorse vitali di quel periodo maturano nuova consapevolezza: cresce l'idea della *responsabilità* intesa nel suo significato etimologico, come capacità di dare risposte. Ma si rafforza anche l'idea che la carità è anzitutto giustizia sociale. Dalla rottura con il passato emerge forte il senso della partecipazione collettiva, della propensione alla democratizzazione. Sono queste motivazioni forti che accompagnano i volontari e molti dei primi operatori sociali.

L'accento viene posto sul primato della responsabilità, sulla partecipazione assembleare, e sul rifiuto della delega e delle pratiche più arcaiche di burocrazia. Non è difficile scorgere, qui, una sorta di ripulsa verso l'autorità centrale, criticata dai protagonisti di quella stagione che trovano alleanza, per ragioni diverse, in un cattolicesimo che non nasconde la sua innata diffidenza verso lo Stato laico, concepito e sorto a partire dalla rivoluzione francese. Proprio quello Stato che ha insistito sulla cultura dei diritti, anche sociali, ma che non sempre li ha rispettati e fatti rispettare, innervando nella società la vana illusione che tutto, alla fine, sarebbe dipeso dalla sua unica volontà.

Lo scarto tra quanto affermato e praticato, tra parole e fatti, la divergenza tra principi e prassi sono presi seriamente in considerazione dalla generazione di cattolici e post-sessantottini; per loro diventano motivo di giudizio critico ma anche ragione per metterci del proprio, per essere presenti nella costruzione di un progetto di impegno preciso nel sociale: da perseguire in primo luogo in quanto laici, attraverso le organizzazioni della società civile. Questo modo di rappresentarsi rompe con uno Stato sovraccarico di funzioni. Una rottura, questa, che incontra il favore della dottrina sociale della Chiesa e del principio di *sussidiarietà*, già presente nella prima grande enciclica a contenuto sociale, la *Rerum Novarum*. Esso può essere parafrasato in questi termini: “non faccia un ente di grado maggiore ciò che può fare un ente di grado minore, non faccia lo Stato ciò che può essere fatto dalle famiglie e dalle formazioni intermedie”.

L'etimologia della parola richiama il termine “*subsidium*”, dare sostegno, promuovere, sviluppare. Essa rende bene l'idea dell'appoggio sotteso: l'ente sovraordinato deve svolgere una funzione di *facilitatore* nei confronti dell'ente periferico posizionato ad un livello inferiore, e quest'ultimo nei confronti della persona, della famiglia o di altro corpo intermedio presente nella comunità. L'effetto è quello di una *migliore razionalizza-*

zione nella distribuzione dei ruoli, di una *maggiore efficienza*, di un *modo di agire più vicino al bisogno* del destinatario e quindi più partecipato e democratico. Corollario dell'offrire *subsidium* diviene l'impegno di chi sta sopra ad astenersi da qualsiasi pratica che possa interferire sulla libertà, sull'autonomia e sugli spazi vitali riconosciuti a chi sta sotto.

Magari in modo poco consapevole, ma i primi operatori sociali sentono profondamente questo modo nuovo di approcciarsi alla gestione della cosa pubblica. In primo luogo si sentono vicini alla cultura della *sussidiarietà verticale*, con il decentramento di poteri e funzioni dall'amministrazione centrale a quella periferica. Ma soprattutto si sentono in linea con la proposta avanzata dalla *sussidiarietà orizzontale*, dove assumono peso rilevante elementi propri della cultura cattolica, come il personalismo, il soggettivismo e la riscoperta dell'autonomia individuale osservata però nella sua dimensione collettiva, intesa come capacità dell'uomo di unirsi liberamente ad altri uomini per attivare espressioni aggregative in grado di ridisegnare la complessità sociale.

Per questa via prende consistenza un *pluralismo istituzionale*, si realizza la cultura di cui sono portatori i primi imprenditori sociali, che contribuiscono con la loro azione – imprenditoriale e solidale assieme – a perseguire l'interesse generale. Il principio di sussidiarietà richiama un protagonismo plurimo nella gestione dei beni comuni. Sostiene una compartecipazione pubblico-privata per realizzare effettivamente la *Repubblica*, vale a dire la *cosa di tutti*.

IL PROFILO ISTITUZIONALE DELL'IMPRESA SOCIALE

Il profilo istituzionale dell'impresa sociale italiana è dipeso – storicamente – anche dalla cultura d'impresa di cui essa si è fatta portatrice. Naturalmente è difficile oggi proporre vie generali, ma certo è che, almeno dal lato teorico, la cooperazione sociale incarna una cultura d'impresa che non è disposta a sacrificare l'efficienza pur che sia: chiede invece uno sforzo capace di coniugare solidarietà e buona riuscita dell'impresa, cura della persona e attenzione al contenimento dei costi.

La cooperazione sociale funziona bene perché nel suo Dna contiene elementi che generano fiducia, perseguono l'equità sia distributiva che procedurale dei lavoratori e attivano un meccanismo democratico di assunzione delle decisioni che motiva adeguatamente gli attori coinvolti. In generale, ciò permette a queste realtà di essere più efficienti rispetto ad altre soluzioni – le imprese for profit – e di avere un vantaggio comparato anche rispetto all'ente pubblico, proprio nel settore in cui tradizionalmente esse operano, quello dei servizi di utilità sociale, dove la solidarietà, la democrazia e l'uguaglianza, che sono elementi fondanti della cooperazione sociale, diventano fattori chiave per determinare il successo dell'iniziativa. Sono questi fattori che aumentano la dotazione di capitale sociale e le possibilità di sviluppo per un territorio.

Per il vero, le indagini empiriche condotte negli ultimi anni sulle motivazioni dei cooperatori sociali non portano tutte a risultati condivisi e unanimi (*Impresa sociale* 2007; Stanzani, 2007). La maggior parte di esse, tuttavia, sottolineano come le caratteristiche proprie delle cooperative sociali attirino soggetti che operano in esse non tanto e non solo per i benefici salariali ma proprio per le motivazioni che ne traggono, poiché sentono di condividere la mission, perché sono chiamati ad un maggiore coinvolgimento e perché si sentono ripagati non solo dal proprio reddito ma da riconoscimenti di ben altro tenore. E ciò consente di “selezionare” persone, cioè proprietari, manager, dipendenti e donatori che sono portati a rincorrere l’efficienza grazie all’adozione di comportamenti coerenti con gli obiettivi dell’organizzazione poiché li condividono nella loro essenza.



Sulle motivazioni non economiche dei lavoratori delle imprese sociali si veda il capitolo tredicesimo – Motivazioni e incentivi.

Tutto ciò può accadere perché i vari stakeholder che interagiscono con l’organizzazione presentano spirito solidale. Per questo l’impresa sociale è portatrice di una *nuova cultura d’impresa*, di un codice riconosciuto e condiviso tra chi vi opera. Una cultura d’impresa dove elementi come la solidarietà, la partecipazione, la condivisione, le motivazioni intrinseche acquistano significato, in quanto si accompagnano a un’idea d’impresa che non rinuncia all’efficienza, perseguita con modalità del tutto particolari. La disponibilità dei lavoratori a percepire un salario inferiore rispetto a quello corrisposto ad analoghe figure professionali operanti nel pubblico, la presenza di persone che nell’organizzazione svolgono lavoro volontario, la possibilità di operare anche con risorse economiche e finanziarie messe a disposizione da donatori sono tutti aspetti che facilitano l’aumento della produttività, contribuiscono a ridurre i costi unitari di produzione senza peggiorare la qualità del servizio. Spiegano perché possa esistere e funzionare bene un’impresa anomala come la cooperazione sociale. Un’impresa illogica e impossibile secondo la teoria economica tradizionale, ma un’impresa che la storia e la realtà hanno dimostrato presente e vivace.

La storia della cooperazione sociale è anche l’esempio di come una buona strategia organizzativa, oltre che produttiva, possa garantire lo sviluppo di un modello d’impresa anche di fronte a posizioni, teoriche o ideologiche, non sempre disposte ad essere messe in discussione.

Infatti, è anche grazie alla struttura organizzativa, cioè all’integrazione tra imprese, che la cooperazione sociale ha conosciuto una diffusione significativa; è dall’architettura organizzativa che derivano un elevato radicamento territoriale e una capacità di incidere efficacemente sul miglioramento delle politiche sociali del nostro Paese. Bisogna subito dire che il tipo di integrazione originata dalle cooperative sociali presenta peculiarità

proprie rispetto ai network sviluppatasi nel corso degli anni Ottanta in seno ad alcune organizzazioni non profit, che hanno avviato reti di relazioni in vari modi: o avvalendosi del bagaglio di esperienze accumulato da associazioni preesistenti, come nel caso delle Acli, o consolidando e rafforzando rapporti scaturiti da occasioni di riflessione e approfondimento come avvenuto con la costituzione del Coordinamento Nazionale delle Comunità di Accoglienza (Cnca), quale formalizzazione di un percorso condiviso. In altri casi a costituire motivo di unione è stata la stessa matrice ideologica da cui muovono le singole iniziative, a partire dalla quale la Compagnia delle Opere, ad esempio, ha trovato ragione per sostenere un'attività di lobbying ma anche di promozione a sostegno delle proprie associate, alcune delle quali cooperative sociali.

Naturalmente nei network ora visti e in altri ancora è rappresentata una quota non marginale di cooperative sociali, ma i contorni del fenomeno non possono essere spiegati semplicemente rifacendosi a questi confini, per diverse ragioni. In primo luogo perchè tanta parte delle cooperative sociali non ha espresso un'adesione di questo tipo, mentre coloro che lo hanno fatto si sono spesso legate anche ad altri soggetti, a diversi *network* e in particolare a quelli di natura imprenditoriale. Ma c'è una seconda ragione che indica come il sistema d'impresa della cooperazione sociale non possa esaurirsi nelle tipologie di integrazione sopra indicate. Essa sta nel prendere atto che l'originalità del fenomeno è esaltata soprattutto dal modo in cui le due maggiori associazioni di rappresentanza del movimento cooperativo italiano hanno gestito due momenti importanti per le cooperative proprie associate: da un lato, la *tutela politico-sindacale*, e dall'altro il tipo di organizzazione imprenditoriale adottata. Sono proprio queste due dimensioni che hanno contribuito ad evidenziare – almeno in origine – due modelli distinti di cooperazione sociale, rispettivamente condizionati dalle due culture prevalenti: l'una presente nel movimento della cooperazione “bianca” rappresentata da Confcooperative, l'altra diffusa tra le organizzazioni a matrice “rossa” che individuano in Legacoop il loro naturale alveo di riferimento.

Per quanto riguarda la rappresentanza politico-sindacale, si può dire che oggi entrambe le associazioni riconoscono adeguato spazio alle cooperative sociali, coordinate da due autonome federazioni di settore, Federsolidarietà e Legacoopsociali, la prima in seno a Confcooperative, la seconda dentro la centrale di matrice “rossa”. Bisogna ammettere tuttavia che questo processo di riconoscimento è avvenuto prima all'interno del mondo cattolico, con la costituzione fin dal 1988 di Federsolidarietà, e solo dal 2005 in Legacoop, le cui iniziative fino a quel momento venivano ricondotte nel più generale settore delle cooperative di servizio e turismo.

Il diverso modo attraverso cui le centrali hanno accolto le imprese sociali, oltre che la sfasatura temporale accumulata nella realizzazione di Legacoopsociali in raffronto alla federazione di stampo cattolico, cela due approcci, a tratti molto dissimili, di guardare alla stessa “integrazione imprenditoriale”. I due punti di vista, in particolare, hanno avu-

to implicazioni anche sull'architettura organizzativa e imprenditoriale messa in cantiere dalle cooperative aderenti a Confcooperative rispetto alle iniziative promosse da Legacoop. Il modello impostosi prevalentemente in seno a Federsolidarietà-Confcooperative è chiamato "solidaristico", quello di Legacoop invece può essere definito "autogestionario".

Il *modello solidaristico* si caratterizza per una *presenza diffusa* di cooperative sociali, radicate capillarmente sul territorio e aventi dimensioni piccole o medie, le uniche capaci di intercettare i vantaggi tipici delle *dimensioni contenute*: l'esatta percezione dei bisogni espressi dal territorio e la capacità di orientare risposte adeguate, la partecipazione diffusa in cooperativa e la sua gestione non solo formalmente democratica, fino al mantenimento di relazioni significative e personali con gli stakeholder esterni, non puramente burocratiche o impersonali. Questi sono tutti fattori strategici, per i fini perseguiti da organizzazioni di questo tipo.

La consapevolezza dei limiti delle piccole dimensioni, incapaci di accompagnare i processi di crescita e di sfruttare appieno le opportunità offerte dal settore, ha indotto i promotori di queste cooperative a non ignorare i vantaggi apportati dalle grandi dimensioni. Essi – tuttavia – sono perseguiti non tanto attraverso processi di accorpamento, fusione e crescita dimensionale, quanto piuttosto tramite un innovativo sistema "a rete", per orientare le singole iniziative verso un'efficace integrazione imprenditoriale. È qui che nasce tutta l'esperienza dei *consorzi* tra cooperative sociali. Non in tutti i casi, ma nella maggior parte i consorzi non si interfacciano direttamente con l'utenza finale ma offrono servizi strumentali, essenziali per lo sviluppo delle cooperative di primo grado e per favorirle nel compito a cui sono chiamate. Obiettivo dichiarato è stato quello di perseguire la politica delle economie di scala senza peraltro cedere agli effetti negativi delle grandi dimensioni, ma sposando una felice coesistenza tra cooperative di primo livello integrate tra loro con un sistema del tipo "reti d'impresa".

All'interno di Confcooperative si è determinato così un modello organizzativo basato sul network imprenditoriale, denominato "campo di fragole". Esso si promette di connettere una trama fitta di cooperative di piccola dimensione all'interno di un sistema consortile, caratterizzato da più livelli possibili di integrazione. Il primo è rappresentato dai consorzi provinciali, nati sulla scia del Sol.co, il consorzio di Brescia costituitosi nel 1983 grazie al quale si è avviata tutta l'esperienza consortile. A loro volta i consorzi possono riunirsi in un ulteriore stadio di aggregazione, rappresentato dal Consorzio nazionale Gino Mattarelli (Cgm), sorto nel 1987. Naturalmente non tutti i consorzi sono legati a Cgm, così come non tutte le cooperative sociali aderiscono alla politica consortile, ma certamente una quota non marginale rientra in questo tipo di nesso che è, ad un tempo, culturale e strategico.

La costituzione all'interno della cooperazione cattolica di due organismi di rilevanza nazionale, Federsolidarietà da un lato e Cgm dall'altro, ha risposto all'originario tentativo di mantenere su due piani distinti il momento della rappresentanza degli interessi,

spettante alla prima, e quello dello sviluppo strategico-imprenditoriale, da mettere saldamente in mano al secondo. Non sempre i due organismi hanno mantenuto i ruoli, in parte per la difficoltà a rimarcare il labile confine tra funzioni, in parte perché per rendere maggiormente efficace l'azione è stato necessario integrare rappresentanza e sviluppo imprenditoriale.

In sintesi tra le esperienze nate all'ombra di Confcooperative ha preso forma un sistema basato sulle piccole dimensioni, sui processi di spin-off e di accompagnamento alla creazione di nuove cooperative sociali, per evitare fenomeni di sovradimensionamento.

Diverso l'approccio "*autogestionario*" maturato tra le esperienze di Legacoop, che pone l'accento più sulla crescita dimensionale della singola cooperativa, nella convinzione che essa sia in grado di intervenire autonomamente per competere in diversi ambiti del sociale potendo contare quasi esclusivamente sulle proprie forze.

Nella realizzazione storicamente determinata, e soprattutto in tempi più recenti, si è manifestata una sorta di "ibridazione" tra questi due modelli estremi, con cooperative sociali vicine tanto all'una quanto all'altra parte, portanti caratteristiche con gradazioni e sfumature molto diverse tra loro. Al limite si intravedono cooperative sociali di piccole e medie dimensioni che individuano in Legacoop il loro naturale punto d'approdo, così allo stesso modo si notano iniziative che si richiamano invece a Federsolidarietà e che – rispetto alle proporzioni complessive del fenomeno – possono essere giudicate dei veri e propri "colossi".

È con gli anni Novanta e con la stipula di accordi interorganizzativi che vengono scompaginati gli assetti e le divisioni iniziali. È nel preciso istante in cui alle considerazioni di tipo culturale si sono sostituite le ragioni strumentali che sbiadiscono i confini e si determina un'amalgama tra approcci. In questo scritto, tuttavia, pare importante ribadire i diversi punti di vista e insistere, in particolare, sull'approccio che ha conferito identità e originalità al fenomeno e che può essere sintetizzato con il paradosso delle "piccole e grandi dimensioni", o con l'immagine figurata del "campo di fragole".

Nell'analizzare questo peculiare tipo di strategia si è immediatamente indirizzati al contesto in cui essa ha preso consistenza. Si è affermato a questo proposito che la capacità di networking delle imprese sociali, cioè il bisogno di fare rete per "individuare strutture adeguate a creare legami inter-organizzativi sempre più diffusi, solidi e articolati", sia stato un fattore endogeno, inteso come "capacità interna al settore di determinare in forma (relativamente) autonoma il proprio percorso" (Zandonai 2007, p. 202). Non si può tuttavia fare a meno di richiamare, almeno fuggacemente, come questo particolare assetto assunto da buona parte del settore si sia innestato negli anni Ottanta, quando le trasformazioni più generali dei sistemi d'impresa del nostro Paese erano ad un buon livello di avanzamento.

Già a partire dagli anni Settanta, infatti, con la crisi della produzione di massa e del sistema di fabbrica di stampo fordista, le imprese italiane, ma non solo, avviano profondi

processi di ri-orientamento strategico in direzione di una deverticalizzazione delle grandi imprese integrate a favore di fenomeni di decentramento e di ridimensionamento delle “taglie” d’impresa (Toninelli, 2006).

Affermare che l’architettura organizzativa delle cooperative sociali ha risentito di questi processi può sembrare fuorviante, se non altro per la natura non profit che caratterizza questo tipo d’imprese. Per questo ci si limita qui, semplicemente, a rilevare l’assonanza: è in questa fase che ha luogo una tendenza di *revisione più generale* dei sistemi d’impresa. La singola unità esce dall’isolamento per intrecciare rapporti e trovare sinergie all’interno di un insieme più articolato d’imprese con il quale stabilire intensi rapporti di collaborazione. Da qui la nascita dei distretti, dell’impresa a rete e dei modi di produzione flessibile, i cui esiti in parte si assomigliano ma in buona parte si discostano dalle reti tra cooperative sociali. D’altra parte non si può far a meno di sottolineare la sfumatura che intercorre tra un’ “impresa a rete”, scaturita da un processo di disintegrazione di una grande impresa che si fa in parti piccole, rispetto ad un sistema di “reti di imprese”, quello delle cooperative sociali, germinato per aggregazione di piccole e medie imprese che si integrano dando vita a un *modello reticolare*. E la sfumatura non può che assumere colore se si considera l’obiettivo di fondo perseguito da queste aziende, che sono le imprese sociali, vale a dire il bene comune e non il lucro.

È proprio seguendo questa prospettiva che risalta una trama fitta di rapporti che unisce i nodi – cioè le imprese sociali e i consorzi – connessi talvolta da legami “laschi” e tal altra da legami forti. Insieme originano un sistema imprenditoriale, ad esempio quello ruotante attorno a Cgm, che è stato emblematicamente definito come “impresa eccellente socialmente capace” (Butera, 1999).



APPROFONDIMENTO

In breve

1983: viene costituito il Sol.co Brescia, il primo consorzio tra cooperative sociali in Italia

1987: nasce il Consorzio nazionale delle cooperative sociali, Cgm

1988: sorge Federsolidarietà, la federazione di rappresentanza delle cooperative sociali di ispirazione cattolica

2005: si costituisce Legacoopsociali, l’associazione che rappresenta l’universo delle cooperative sociali appartenenti alla centrale di matrice socialista



RISORSE

Borzaga C., Ianes A., *L’economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Donzelli, Roma 2006.

Butera F., “Le imprese sociali come imprese normali ‘socialmente capaci’”, in M. Carbognin (a cura di), *Il campo di fragole. Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Angeli, Milano 1999, pp. 272-294.

Crainz G., *Il paese mancato. Dal miracolo economico agli anni Ottanta*, Donzelli, Roma 2003.

Impresa sociale, n. 3, 2007, “Quando le risorse umane fanno la differenza: il modello imprenditoriale delle cooperative sociali”.

Stanzani S., “Impresa sociale, fiducia e valorizzazione del capitale sociale. il caso delle cooperative sociali italiane”, in *Rivista della cooperazione*, n. 3, 2007.

Toninelli P. A., *Storia d'impresa*, Il Mulino, Bologna 2006.

Verucci G., *La Chiesa cattolica in Italia dall'Unità a oggi (1861-1998)*, Laterza, Roma-Bari 1999.

Zandonai F., “Trasformazioni e innovazioni nelle reti di imprese sociali”, in Scaratti G., Zandonai F. (a cura di), *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*, Laterza, Roma-Bari, pp. 201-231.

CAPITOLO III IDEAZIONE

- Trasformare un'idea in un progetto condiviso
- Leggere il territorio: bisogni e risorse
- Risorse: tipologia, modalità di attivazione e combinazione

Avviare e costituire un'impresa sociale di comunità (ISC) richiede una serie di attività che possiamo distinguere per semplicità in due macro fasi: pre-imprenditoriale e imprenditoriale. Questo capitolo tratta la prima di queste fasi, indagando la nascita dell'iniziativa, le prime tappe volte alla preparazione del Business Plan, quali la lettura dei bisogni della comunità, la definizione degli obiettivi generali che la vostra ISC intende affrontare, nonché la ricerca delle risorse. Le attività di tipo pre-imprenditoriale sono strutturalmente legate allo sviluppo di una ISC e possono sia costituire la fase di avvio di una nuova impresa che riguardare i processi di adattamento proattivo che caratterizzano l'intero ciclo di vita di una ISC (anche nella fase della "maturità").

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *INIZIATIVA E AVVIO DEI LAVORI*
- *LETTURA DEI BISOGNI: CAPIRE E ASCOLTARE LA COMUNITA'*
- *RISORSE, MOBILIZZAZIONE E TIPOLOGIA*

TRASFORMARE UN'IDEA IN UN PROGETTO CONDIVISO

L'IDEA QUALE "MOTORE" PER L'AVVIO DEI LAVORI

Tutto inizia con un'idea nella mente di una o più persone, che la ritengono una soluzione interessante per rispondere a bisogni insoddisfatti o a fenomeni di esclusione e fragilità sociale che loro stessi necessitano di soddisfare o che vedono altri necessitare. L'idea che sta alla base di questa particolare iniziativa imprenditoriale consiste quindi in un'intuizione di solito ben focalizzata intorno a due elementi: da un lato, la rilevazione di una situazione problematica attribuita ad una tipologia di persone o gruppi sociali; d'altro lato, la possibilità di risposta in termini di produzione di beni e servizi. L'ideazione non è di per sé un atto collettivo; può essere il frutto di un'intuizione di una singola persona. Quello che conta come descritto di seguito è che l'idea generale venga successivamente elaborata e "messa alla prova" attraverso un processo che la rende collettiva.

TRASFORMARE L'IDEA IN UN PROGETTO CONDIVISO ATTRAVERSO UN'ANALISI SISTEMICA

Questa è la fase in cui dopo aver abbozzato l'iniziativa è necessario "operazionalizzare" le idee, tradurle in progetti capaci di migliorare la vita della comunità, secondo un approccio che concretizza le visioni di fondo e le "mette alla prova", ovvero alla consultazione e alla valutazione dei diversi soggetti coinvolti. In questa fase le idee imprenditoriali, pur essendo focalizzate, sono anche estremamente flessibili in modo che, se necessario, possano essere adattate agli elementi di mutamento. Si tratta di una prima importante modalità attraverso cui è possibile valutare quanti e quali attori sono effettivamente interessati ad intervenire nello specifico ambito individuato, mobilitando a tal fine risorse proprie.



IN PRATICA

Alcuni strumenti per "socializzare" le idee

- *Brainstorming*: tecnica creativa di gruppo che ha lo scopo di facilitare la produzione di nuove idee o soluzioni a un problema. Funziona attraverso uno scambio comunicativo libero – sia nell'ordine degli interventi sia nei contenuti degli stessi – che spinga il più lontano possibile la riflessione attorno ad un problema reale, semplice e noto ai partecipanti.
- *Focus group*: tecnica basata sulla discussione all'interno di un gruppo di persone riguardo all'atteggiamento personale nei confronti di un tema specifico. La sua principale finalità è quella di studiare in profondità uno specifico argomento in relazione a obiettivi specifici.
- *Panel*: gruppo di persone (utenti, operatori, esperti, ecc.) che si prestano ad essere intervistate periodicamente per una rilevazione rispetto a comportamenti, atteggiamenti, punti vista, valutazioni, ecc.

RENDERE OPERATIVO IL PROGETTO PUNTANDO SULL'ADATTABILITÀ

Finita la fase pre-imprenditoriale si passa a quella costitutiva durante la quale il piano d'azione è implementato e l'idea viene resa sostenibile in termini imprenditoriali, ovvero rispondente a criteri quali continuità dell'iniziativa, qualità del prodotto e resa economica. In questa parte va comunque ricordato che i caratteri di ideazione, condivisione collettiva e approccio incrementale non sono “relegati” a livello pre-imprenditoriale, ma caratterizzano in modo consistente anche l'agire d'impresa vero e proprio.



La sostenibilità è un tema trasversale a più capitoli, ma nello specifico viene trattata nel capitolo quinto – Progettazione.

LEGGERE IL TERRITORIO: BISOGNI E RISORSE

BISOGNI: METODI E PRATICHE QUOTIDIANE

È importante verificare che il vostro progetto risponda a bisogni reali e generi un aumento del benessere della comunità in cui operate. È quindi necessario capire come meglio rispondere al bisogno individuato, con il coinvolgimento di quali attori comunitari e con quale livello di partecipazione di questi ultimi.

Diventa quindi fondamentale *definire il/i bisogno/i* attraverso una lettura ed un ascolto del territorio, *fare delle verifiche* con gli attori comunitari in senso ampio, potenziali beneficiari diretti e indiretti delle possibili attività, soggetti pubblici e privati coinvolgibili e/o interessati per poi scrivere una *proposta di massima*. In questo processo, che risulta di cruciale rilevanza per l'avvio e il buon funzionamento di un'ISC, è importante considerare che i bisogni non sono rilevabili come oggetti pre-definiti e sostanzialmente statici, ma sono piuttosto il frutto di una dinamica di co-costruzione dove intervengono soggetti portatori di punti di vista e interessi anche molto diversi. In termini generali la negoziazione rispetto alla natura specifica dei bisogni di una comunità (o, più spesso, di sue specifiche componenti) trovano – o dovrebbero trovare – un elemento di sintesi nella prospettiva dell'interesse generale.



Le relazioni con gli stakeholder sono trattate nel nono capitolo – Governance.

a) Definire il bisogno

Leggere il territorio per capire i bisogni reali e/o latenti significa tenere, in primo luogo, un contatto diretto con la comunità locale, ascoltarne le esigenze, interpretare i segnali di cambiamento, comprendere le criticità e sfruttare le potenzialità locali. È importante procedere con incontri, formali ed informali, per farne una lettura condivisa con gli atto-

ri comunitari, al fine di evitare l'incomprensione tra l'utilizzo di linguaggi diversi, la frammentarietà delle informazioni e degli interventi in atto sul territorio.

La "lettura del territorio" non dovrebbe essere intesa esclusivamente come un'operazione preliminare alla progettazione delle attività, bensì come un'attività continua da svolgersi in parallelo alle altre per permettere aggiustamenti sugli interventi in corso e per aggiornare la programmazione.



La lettura del territorio come strumento di auto-valutazione dell'impresa è trattata nel capitolo sedicesimo – Monitoraggio e autovalutazione.

b) Verifica del bisogno

Un primo elemento di attenzione riguarda la necessità di riconoscere, attraverso un'attività di mappatura, i soggetti attivi sul territorio, anche in forma embrionale e non strutturata; la mancata valorizzazione di queste risorse per quanto possano essere scarse potrebbe risultare un elemento chiave per la sostenibilità della vostra iniziativa.

Quando avrete adeguatamente verificato la situazione sarete in grado di capire se esistono le esigenze o le opportunità per costituire un'ISC. Potreste capire che non c'è la necessità di un intervento di questo tipo nella comunità che avete identificato; scoprirlo in questa fase vi permetterà di evitare molti sprechi di risorse.



APPROFONDIMENTO

Una prima verifica del bisogno individuato

- a) Per capire se quello che state facendo è sostenibile, provate a rispondere a queste prime domande:
 - perché volete costituire un'ISC?
 - quale beneficio per la comunità?
 - perché pensate possa essere una buona idea?
 - quale coinvolgimento degli attori comunitari?
 - quale l'impatto sulla comunità e sui principali attori comunitari?
- b) Fate una lista dei potenziali stakeholder della vostra iniziativa, cercando di individuare interessi/aspettative e modalità di coinvolgimento di ciascuno.
- c) Elaborate una scheda/questionario che vi supporti ulteriormente nell'esplicazione del bisogno e raccogliete i dati già disponibili al riguardo, quali documenti di varia natura, statistiche, ricerche socio – economiche o altre informazioni anche non necessariamente scritte.
- d) Verificate le informazioni che avete raccolto e delineate le motivazioni che giustificano l'avvio della vostra iniziativa, anche con il coinvolgimento dei principali stakeholder rispondendo alla domanda: quali motivazioni alla base del bisogno individuato?
- e) Osservate ed analizzate i dati raccolti e cercate di rispondere a queste domande e altre che ritenete rilevanti:
 - quali sono le caratteristiche delle comunità beneficiaria dell'intervento?

- di quante persone è composta? Di quante famiglie, con quale tipologia?
- quanti potranno essere interessati alla vostra impresa?
- f) Scrivete le vostre conclusioni sulla base dei punti precedenti e passate al passo successivo: scrivete la vostra proposta.

Usate queste scheda per aiutarvi ad effettuare un'analisi del bisogno in fase di avvio della vostra iniziativa, ma anche nei momenti di monitoraggio e trasformazione delle attività/servizi.

c) Scrivete la vostra proposta

Il passo successivo vi chiede di stendere una proposta/progetto; si tratta di una versione embrionale e non ufficiale del Business Plan, che dovrebbe comprendere almeno le seguenti informazioni:

- analisi del *contesto socio-economico* in cui si colloca la vostra iniziativa: esposizione del problema;
- verifiche delle *necessità/bisogni* identificati: descrivete quanto è emerso dalla scheda del riquadro precedente “Una prima verifica del bisogno individuato”;
- *approccio* proposto: descrivete come vorreste affrontare il bisogno individuato, la vostra strategia. Questo passaggio vi permetterà anche di acquisire una visione di medio – lungo periodo;
- *risorse*: scrivete le risorse che avete a disposizione in fase di avvio dell’iniziativa, in particolare le risorse materiali ma soprattutto quelle immateriali (vedi anche sezione successiva);
- *analisi interna*: valutare se le risorse interne – le persone coinvolte – possono essere in grado di sostenere questo progetto oppure si renda necessario un supporto esterno in questa fase dell’iniziativa;
- *tempistica*: individuate un possibile arco di tempo nel quale pensate di portare a termine le macro fasi indicate in questo capitolo: vi aiuterà nell’articolazione e nella definizione dei successivi passaggi.



Al Business Plan è dedicato il capitolo quinto – Progettazione.



BUONE PRATICHE

Uno strumento per l'analisi del contesto esterno – interno all'iniziativa: la SWOT analisi

L'analisi SWOT, conosciuta anche come Matrice TOWS, è uno strumento di pianificazione strategica usata per valutare i punti di forza (**S**trengths), debolezza (**W**eaknesses), le opportunità (**O**pportunities) e le minacce (**T**hreats) di un progetto in un'impresa o in ogni altra situazione in cui

un'organizzazione deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno o esterno di un'organizzazione.

In questo capitolo essa rappresenta un utile strumento che aiuta ad esplicitare le complessità o le opportunità legate all'iniziativa, in particolare vi aiuta a capire come e dove vi state muovendo. Del resto può essere utile condurre la SWOT analisi lungo tutto il percorso; infatti operando all'interno di un contesto in continua evoluzione sarà vostro compito monitorare in itinere i fattori esterni/interni e come la vostra organizzazione intende affrontarli da un punto di vista strategico e gestionale; naturalmente all'interno di un quadro dove la vostra mission sia sensata e conseguibile (vedi capitolo successivo).

La dimensione dell'analisi SWOT può essere meglio compresa attraverso lo schema sottostante.

Cercate di completare la matrice come esito del percorso delineato in questo capitolo, individuando punti di forza/debolezza nonché minacce e opportunità legate alla vostra iniziativa. Questo lavoro vi aiuterà a:

- massimizzare i vostri punti di forza;
- lavorare per migliorare i vostri punti deboli in quelle aree che potrebbero contenere potenziali opportunità;
- monitorare le aree di criticità della vostra iniziativa e l'ambiente circostante.

SWOT-analysis		Analisi Interna	
		Forze	Debolezze
A n a l i s i	Opportunità	<i>Strategie S-O:</i> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'organizzazione	<i>Strategie W-O:</i> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità
	Minacce	<i>Strategie S-T:</i> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce	<i>Strategie W-T:</i> Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscano i punti di debolezza

RISORSE: TIPOLOGIA, MODALITA' DI ATTIVAZIONE E COMBINAZIONE

La capacità della vostra organizzazione di mobilitare risorse diverse – che per altri soggetti sarebbero considerate marginali o addirittura non prese in considerazione – rappresenta un elemento cruciale per il funzionamento e lo sviluppo, in quanto permette di realizzare due obiettivi fondamentali:

- a) sostenere una dimensione produttiva secondo criteri di autonomia (cioè non completamente dipendente dalle scelte di soggetti esterni) e di continuità (improntata a criteri di sostenibilità, qualità e professionalità);
- b) “riallocare” in forma non estemporanea risorse locali per sostenere la risposta a nuovi bisogni e, in termini più generali, per influenzare i meccanismi decisionali per la destinazione di nuove risorse (ad esempio in sede di definizione delle politiche territoriali, piuttosto che di rendicontazione delle attività svolte a livello economico e di impatto sociale).

Il mix di risorse che riuscirete a generare sarà l'effetto diretto di una strategia di coinvolgimento e responsabilizzazione di diversi soggetti – i beneficiari, gli attori pubblici e privati, individuali e collettivi ecc. – basata sulla creazione di coalizioni di attori orientate non solo a riconoscere l'esistenza di bisogni insoddisfatti o di fenomeni di esclusione e fragilità sociale, ma anche l'individuazione delle risorse necessarie per dare loro risposta, attraverso un circolo che si autoalimenta in modo virtuoso.

Una competenza chiave del management di una ISC consiste quindi nel saper individuare e attrarre queste diverse risorse, ma anche nel saperle combinare in vista del raggiungimento di un obiettivo comune. Non sempre, infatti, chi apporta le risorse è consapevole di poter giocare un ruolo rilevante rispetto all'iniziativa intrapresa. Ed inoltre non è scontato che tutti i soggetti apportatori siano sempre e comunque disponibili a collaborare con gli altri, a condividere cioè gli obiettivi e il percorso identificato per raggiungerli.

In questo processo si possono individuare diversi passaggi critici che il manager di un'ISC dovrebbe tenere in considerazione.

- Il primo aspetto riguarda *l'emersione delle risorse*; queste ultime non sempre sono riconosciute come tali (spesso neanche da chi le possiede), ma devono essere individuate e valorizzate (ad esempio le competenze di un gruppo di volontari).
- Il secondo aspetto consiste nel *far convergere* le risorse intorno ad uno specifico obiettivo che viene definito dai diversi soggetti che apportano le risorse attraverso un processo co-costruito; non è consigliabile quindi pre-definire rigidamente gli obiettivi, ma è necessario garantire un certo margine di flessibilità; in alcune fasi, ad esempio, può essere utile insistere di più sul metodo di lavoro come “faro” a cui tutti

fanno riferimento (ad esempio, sensibilizzare una comunità rispetto all'utilizzo di una struttura di proprietà pubblica per finalità diverse, in modo da rispondere a nuovi bisogni).

- Il terzo aspetto, complementare al precedente, consiste nel promuovere *il riconoscimento e la legittimazione reciproca* dei soggetti coinvolti, in modo che ognuno sia consapevole non solo del proprio apporto di risorse, ma anche del contributo essenziale degli altri. Questo punto è particolarmente importante al fine di limitare il rischio che alcuni attori vogliano monopolizzare il percorso, compromettendo così il carattere comunitario dell'iniziativa (ad esempio, gli enti pubblici possono assumere un ruolo egemone per finalità di consenso politico o per una limitata visione della sussidiarietà, lasciando così gli altri attori in posizione marginale).
- Infine, il quarto aspetto riguarda la *rendicontazione dei risultati* ottenuti grazie alle risorse generate, attratte e combinate intorno all'iniziativa di comunità. Si tratta di un'attività importante e complessa, perché è richiesto di comunicare i risultati a molti interlocutori, ognuno dei quali si attende un riscontro specifico rispetto all'investimento effettuato. Ognuno di essi, inoltre, utilizza linguaggi e codici culturali diversi, per cui il sistema di rendicontazione economica e sociale deve essere "declinato" secondo diverse modalità.



Il tema delle rendicontazione sociale è trattato nel capitolo settimo.



BUONE PRATICHE

Per riconoscere, attrarre e valorizzare le potenziali risorse

Basate la vostra azione sulla differenziazione delle fonti economiche e non, materiali e immateriali, aiutandovi a capire cosa, come e quando avete a disposizione queste risorse attraverso la costruzione di un piano e rispondendo ad alcune domande chiave; lo schema di seguito e l'esercizio nel riquadro vi aiutano in parte a costruirlo.

LE RISORSE ATTIVABILI: un primo quadro d'insieme

MATERIALI	Capitale fisico: beni strumentali e finanziari	Di tipo pubblico
		Di tipo privato
IMMATERIALI	Capitale relazio- nale	Conoscenza e capitale sociale
	Capitale orga- nizzativo	Struttura organizzativa, sistema informativo
	Capitale umano	Persone



APPROFONDIMENTO

Una prima verifica delle risorse individuate

- Quali sono le risorse e quale la loro natura? Come si possono combinare risorse materiali ed immateriali, risorse economiche e non?
- Quale è la disponibilità e la qualità delle risorse nella fase pre-imprenditoriale?
- Esiste nella vostra organizzazione una strategia e una consapevolezza di poter accedere ad un mix di risorse?
- Chi è il soggetto “proprietario” delle varie risorse? Esiste un soggetto gestore? “Conseguono” qualcosa i soggetti che apportano risorse?
- Quale è la modalità possibile di utilizzo? Esistono dei vincoli?

Rispondete alle domande costruendo contemporaneamente un piano che comprenda almeno i seguenti elementi: natura delle risorse, modalità di acquisizione, soggetti apportatori e tempi per la fruizione.

LE RISORSE MATERIALI

a) Pubbliche

Le risorse materiali derivanti dal comparto pubblico possono essere distinte in diverse tipologie che corrispondono a diverse modalità di acquisizione. Può trattarsi infatti di finanziamenti derivanti dalla stipula di contratti per la produzione di beni e di servizi (convezioni, gare d'appalto, ecc.), da contributi in conto capitale, da incentivi per lo sviluppo delle imprese e del settore non profit, ecc.

È importante per la vostra organizzazione aver presente la *disponibilità temporale* di queste risorse e monitorare l'*incidenza dei finanziamenti pubblici* sul totale delle risorse, al fine di mantenere un giusto equilibrio per la sostenibilità della vostra iniziativa. La strategia da seguire in questo ambito dovrebbe quindi essere orientata a:

- differenziare il numero di soggetti pubblici e le modalità attraverso cui si acquisiscono le risorse;
- estendere l'arco temporale di gestione delle risorse, in modo da garantire la continuità e lo sviluppo del progetto imprenditoriale;
- sostenere modalità di erogazione delle risorse pubbliche che prevedano il riconoscimento del “valore aggiunto” delle imprese sociali nello svolgimento di quelle attività;
- rendicontare in modo adeguato i benefici generati dalla gestione delle risorse pubbliche, considerando anche output non previsti in sede di definizione del contratto.



Gli strumenti giuridici per la regolazione del rapporto pubblico – privato sono trattati nel capitolo dodicesimo.

b) *Private*

Le risorse di tipo privato possono essere suddivise in proventi derivanti dalla vendita di beni e servizi, risorse derivanti dal conferimento di capitale di prestito, donazioni suddivisibili per tipologia in lasciti immobiliari, interventi economici una tantum finalizzati a sostenere progetti specifici o attività di routine. Naturalmente non si tratta di un elenco esaustivo; vostro compito sarà quello di promuovere e legittimare la vostra organizzazione in modo da attivare e mobilitare un numero sempre crescente di risorse, al fine di diversificare le vostre fonti di finanziamento. Anche in questo caso si possono proporre alcune linee-guida strategiche che sono accomunate dal fatto di richiedere investimenti certi e di medio periodo.

- Sostenere processi di aggregazione dei bisogni in domanda di servizi; molto spesso, infatti, le imprese sociali non operano in mercati dove domanda e offerta sono chiaramente definite, ma devono contribuire alla loro individuazione e sviluppo nel corso del tempo.
- Sviluppare “mercati privati”, ovvero rapporti contrattuali diretti tra la vostra impresa e coloro che consumano i beni prodotti (o i loro più stretti interlocutori, ad esempio i loro familiari).
- Attrarre risorse di carattere donativo, puntando sul capitale fiduciario dell’organizzazione e delle persone che ne fanno parte, così come verrà argomentato nei paragrafi seguenti.
- Proporre soluzioni innovative per l’utilizzo di “risorse comunitarie” (strutture e beni di proprietà pubblica, o comunque con una finalità in tal senso orientata) in modo da rispondere a nuove esigenze e bisogni.

LE RISORSE IMMATERIALI

Le risorse immateriali rappresentano una fonte di vantaggio difficilmente imitabile su cui porre cruciale attenzione per creare e sviluppare valore nella vostra organizzazione. Tali risorse si producono soprattutto all’interno dell’organizzazione e sono spesso precondizione per l’acquisizione delle risorse materiali. Particolare attenzione verrà riservata alla conoscenza e alla fiducia; si tratta infatti di risorse molto importanti per le imprese sociali e, in generale, per tutte le organizzazioni, ma che spesso vengono sottovalutate o non adeguatamente considerate.

a) *La conoscenza*

“La conoscenza è divenuta la risorsa economica chiave e la fonte di vantaggio competitivo dominante se non l’unica”, così sosteneva il famoso esperto di management Peter

Drucker. Tale risorsa, come vedremo, rappresenta uno dei fattori chiave per il successo di un'impresa.

La conoscenza ha caratteristiche del tutto uniche, è in gran parte tacita (cioè non esplicita) e contestualizzata (legata all'esperienza quotidiana delle persone). La gestione delle conoscenze è da sempre presente nelle imprese, che da essa traggono la loro capacità di evolvere e cambiare. Per questo, con ogni probabilità, le organizzazioni migliori sono proprio quelle che già sanno valorizzare e trasferire le conoscenze senza necessariamente fare ricorso a sistemi strutturati e eccessivamente complessi. Queste considerazioni, valide per qualsiasi tipo di impresa, risultano ancora più rilevanti per le imprese sociali, in quanto:

- producono beni immateriali ad elevato contenuto relazionale (servizi alla persona e alla comunità);
- i beneficiari delle imprese sociali spesso non sono in possesso delle conoscenze e delle informazioni adeguate per valutare contenuti e qualità del bene che “consumano”;
- esiste un elevato livello di specializzazione e differenziazione del bene, a seconda delle caratteristiche specifiche del destinatario e del contesto, per cui è molto complesso (e, a volte, dannoso) cercare di standardizzare le informazioni e le conoscenze;
- nei processi produttivi delle imprese sociali partecipano diverse tipologie di soggetti; difficilmente esiste una sola persona o organizzazione che ha il “monopolio” delle conoscenze.

Per tutte queste ragioni è importante che le imprese sociali, soprattutto quelle che si configurano come “sistemi aperti” alla comunità si dotino di strumenti adeguati per gestire la circolazione e la condivisione delle conoscenze. Nella prospettiva della ISC, infatti, la conoscenza si configura non come una risorsa esclusiva, ma come un vero e proprio “bene pubblico” prodotto e condiviso da una comunità.



APPROFONDIMENTO

Le caratteristiche della conoscenza

La conoscenza per un'impresa diviene un elemento importante in relazione ad alcune sue caratteristiche.

a) *Trasferibilità.* La conoscenza si presta ad essere analizzata dal punto di vista della trasferibilità in quanto essa ha una dimensione tacita ed una esplicita. La differenza fra le due dimensioni risiede essenzialmente nella loro idoneità ad essere trasferite nel tempo, nello spazio e fra gli individui. La componente tacita o implicita della conoscenza presenta una certa misura di indeterminatezza, che la rende poco suscettibile ad essere codificata o formalizzata in modo strutturato.

b) *Capacità di assorbimento.* Perché sia trasferita, non basta che la conoscenza sia codificata: è necessario che il destinatario sia in grado di assorbire questa conoscenza. La capacità di

assorbimento dipende solitamente dalla sua abilità di aggiungere nuova conoscenza a quella esistente. A questo fine è importante la presenza di additività fra i vari elementi della conoscenza.

c) *Appropriabilità.* La conoscenza è una risorsa soggetta a problemi particolarmente complessi di appropriabilità, ovvero di acquisizione permanente da parte dell'impresa. La conoscenza tacita non è immediatamente appropriabile poiché non può essere trasferita direttamente: l'impresa può diventarne proprietaria solamente se viene applicata in un'attività produttiva o in un processo. Essa viene il più delle volte creata all'interno dell'organizzazione ed è specifica rispetto al contesto in cui è stata generata e rispetto alle persone che la generano (spesso inconsapevolmente).

d) *Specializzazione delle conoscenze individuali.* Poiché le capacità di acquisire, immagazzinare ed elaborare informazioni e conoscenze sono limitate, l'efficienza nella produzione di conoscenza (creazione, acquisizione, accumulazione) richiede che gli individui si specializzino in una determinata area. Una conoscenza di tipo specialistico di per sé non ha valore se separata da altre conoscenze specialistiche che compongono il quadro dei processi organizzativi.

La co-esistenza di tipi diversi di conoscenza all'interno dell'organizzazione comporta la possibilità di strategie di gestione delle conoscenze diverse secondo due paradigmi estremi:

- enfatizzare la componente *esplicita* della conoscenza e quindi investire in una *strategia di codificazione*, volta a strutturare la conoscenza in maniera tale da poterla rendere facilmente trasferibile e utilizzabile;
- enfatizzare la componente *tacita* e quindi associare integralmente la conoscenza alle persone che la possiedono, adottando una *strategia di personalizzazione* che ha come obiettivo la facilitazione del trasferimento tramite contatto diretto tra i detentori della conoscenza.

La conoscenza può essere oggetto di due diverse modalità di valorizzazione: l'*applicazione* e la *creazione* della conoscenza. Nel primo caso si tratta di un processo di trasferimento di conoscenza esistente nei contesti adeguati ("al posto giusto e al momento giusto") e richiede di investire sulla "memoria" dell'organizzazione, evitando che la conoscenza si "eroda" con il passare del tempo. Nel secondo caso si tratta invece di un processo creativo volto ad assicurare le condizioni per l'innovazione e la creazione di nuova conoscenza.

La generazione di nuova conoscenza e la modificazione di quella esistente pone al centro il ruolo delle persone e i meccanismi di incentivazione. Il ruolo dell'azione organizzativa in quest'ambito è concentrato sul rapporto con la persona, mentre il sistema di management della conoscenza rappresenta un contenitore da attivare e da alimentare.



I meccanismi di incentivazione sono trattati nei capitoli tredicesimo – Motivazioni e incentivi, e quattordicesimo – Capitale umano.

La risorsa conoscenza dipenderà quindi dalla capacità di rielaborare e sintetizzare un insieme variegato e complesso di informazioni che riguardano – in modo diretto o indiretto – bisogni e necessità che afferiscono al vostro ambito di intervento, considerando che tale capacità non è legata a determinate figure professionali, ma deve essere diffusa nell'organizzazione, soprattutto nei contesti dove avviene la produzione e lo scambio dei beni.

È importante quindi dedicare tempo alla costruzione di un *efficace sistema di connessioni* sia interne che con il proprio ambiente di riferimento, in grado di valorizzare dati esperienziali e relazioni interpersonali di tipo empatico, oltre che conoscenze codificate e sistemi di relazione tra ruoli formali, al fine di alimentare la capacità riflessiva delle singole persone e più in generale volta a riconoscere e attivare le loro competenze.

La vostra impresa dovrebbe quindi sia operare attraverso la raccolta e l'elaborazione di informazioni e conoscenze codificate o pre-codificate, sia agire affinché i soggetti depositari siano in grado di esprimerle come tali, raggiungendo a tal fine un necessario livello di consapevolezza.

Va ricordato comunque che un processo di codificazione di questo tipo potrebbe, con un'eccessiva formalizzazione della conoscenza, rendere l'organizzazione più rigida e diminuire gli incentivi a cercare soluzioni diverse e di conseguenza agire negativamente sulla qualità del lavoro e sulla soddisfazione dei lavoratori.



APPROFONDIMENTO

La memoria dell'organizzazione

All'interno di un'organizzazione la conoscenza è articolata in esperienze di soluzione dei problemi (problem-solving) in ambiti funzionali, esperienze delle persone, esperienze di processo, formazione ecc. L'integrazione coerente di questa conoscenza dispersa, onde evitarne l'erosione, viene chiamata memoria organizzativa (Organizational Memory o Organizational Memory Information System) e rappresenta l'elemento di base per il supporto al sistema di gestione della conoscenza (knowledge management - KM), ovvero un luogo virtuale nel quale risiede la conoscenza posseduta dall'impresa.

Ed è proprio la concezione dell'esistenza di una memoria dell'organizzazione che ha originato lo sviluppo del KM, perché se una memoria esiste, significa che la conoscenza dell'impresa è un vero e proprio elemento di valore che richiede di essere valorizzato e gestito adeguatamente.

Il processo di gestione e distribuzione della conoscenza costituisce quindi una risorsa rilevante sia per il funzionamento (input) della ISC sia come prodotto (output) della sua attività, in quanto produce valore a diversi livelli:

- si tratta di un elemento di *legittimazione sostanziale*, in quanto grazie alla conoscenza è riconosciuta all'organizzazione la capacità di leggere e di interpretare il territorio attraverso un'attività specifica di mappatura – soprattutto grazie alla presenza di un tessuto di relazioni “organizzato” in modo tale da fornire informazioni e feed-back – nonché di “accreditare” l'organizzazione nel sistema di dialogo con le altre istituzioni pubbliche e private;
- la conoscenza agisce come vero e proprio *fattore di efficacia produttiva*, perché consente di adattare le attività svolte rispetto ai vincoli e alle risorse che si rendono disponibili nel proprio contesto di azione, incrementando la produttività del lavoro della conoscenza;

- la conoscenza si configura come un vero e proprio *prodotto della vostra organizzazione* di cui beneficiano singoli cittadini e comunità locali, consentendo di limitare l'effetto delle asimmetrie informative che caratterizzano i sistemi di welfare e favorendo così un maggior livello di accessibilità a prestazioni e servizi di protezione sociale;
- la conoscenza rappresenta, in senso lato, una risorsa fondamentale per *sostenere i percorsi di empowerment e di inclusione sociale* a favore di soggetti che, per ragioni diverse, si trovano in situazioni di disagio e di fragilità sociale anche perché non sono in possesso di informazioni adeguate rispetto alle opportunità presenti nel loro contesto di vita.

b) *Fiducia e capitale sociale*

La fiducia è una risorsa che facilita il lavoro nella vostra organizzazione e rende possibile la collaborazione tra diverse realtà e persone, apportando molti vantaggi in quanto, in primo luogo, agisce come meccanismo alternativo al potere e al controllo diretto in contesti caratterizzati da processi organizzativi flessibili e non gerarchici e, in secondo luogo, incoraggia la circolazione delle informazioni riducendo i costi di transazione tra le organizzazioni e/o le persone rafforzando così la stabilità dell'intero sistema.

Un buon punto di partenza per mobilitare risorse di natura fiduciaria è promuovere i cosiddetti “diffusori della fiducia”, soggetti che creano canali di collegamento tra reticoli sociali diversi; imprenditori sociali che favoriscono l'accumulazione allargata del capitale sociale e che “costruiscono ponti” tra aree relazionali segnate da assenza di legami, ma ricche di potenzialità informative, o infine, portatori di legami deboli in qualche misura “stranieri” e “marginali” rispetto alle comunità che mettono in contatto (Mutti, 1998).

Operando in questo modo garantirete la produzione e l'investimento di *capitale sociale*, quale insieme di “risorse” che vengono create attraverso la presenza di elevati livelli di fiducia, di reciprocità e mutualità, di condivisione di valori e norme di comportamento, di condivisione del senso di appartenenza e di responsabilità. Tali risorse possono essere impiegate in modo proficuo dai singoli individui, dai gruppi e, più in generale, dalla comunità al fine di facilitarne il coordinamento e favorirne la cooperazione aumentando in tal modo i benefici individuali e collettivi.



GLOSSARIO

Definizione di *Capitale sociale*

“Capitale sociale” è un concetto che fa riferimento ad una pluralità di fenomeni e che quindi nel corso del tempo è stato definito in maniera diversa. Secondo il politologo Putnam (1993) “*per capitale sociale s'intende la fidu-*

cia, le norme che regolano la convivenza, le reti di associazionismo civico, elementi che migliorano l'efficienza dell'organizzazione sociale promuovendo iniziative prese di comune accordo". Il capitale sociale identifica quindi requisiti culturali, quali la struttura delle relazioni, i valori e le norme, che favoriscono un ordine sociale contraddistinto dalla generale cooperazione per il bene pubblico.

Secondo Mutti (1998) il capitale sociale corrisponde a *"una struttura di relazioni tra persone [...che] consiste in reti fiduciarie formali e informali che stimolano reciprocità e cooperazione"*.

Il capitale sociale è una risorsa variamente disponibile a seconda dei contesti territoriali e dei periodi storici. Una questione cruciale riguarda quindi le modalità attraverso cui un sistema sociale e le organizzazioni che ne fanno parte sono in grado di produrre e accumulare capitale sociale capace di generare benefici per l'intera comunità.

La ricchezza del tessuto sociale in termini di ammontare di capitale sociale gioca un ruolo decisivo nella nascita, avvio e sostenibilità della vostra iniziativa, anche se la questione in gioco riguarda non tanto l'ammontare di capitale sociale, quanto le possibilità/opportunità di una sua fruibilità e mobilitazione.

Se nei contesti con maggiore disponibilità possono esistere condizioni più favorevoli non si tratta comunque di una soluzione esclusiva, perché invece risulteranno prioritarie le forme di distribuzione e le opportunità di investimento del capitale sociale. Per questo risulta cruciale il modo in cui la ISC saprà "accreditarsi" all'interno di un sistema di relazioni che può essere caratterizzato anche da consistenti elementi di rigidità e da barriere all'ingresso, sia che si tratti di contesti socio-economici con una buona dotazione di capitale sociale, sia che si tratti di territori meno dotati. Da questo punto di vista emerge il ruolo chiave esercitato dai sistemi di relazione più "storicizzati" (di origine politica, culturale, religiosa, ecc.), spesso in combinazione con legami di tipo "naturale" (parentele, amicizie, ecc.), ossia dai già citati "diffusori della fiducia". Le persone che "incarnano" queste forme di appartenenza e di attenzione per le dinamiche a livello "micro" e che sanno utilizzarle, attualizzandole rispetto a esigenze specifiche, giocano un ruolo assai rilevante per la nascita e lo sviluppo dell'iniziativa, assumendo molto spesso ruoli di leadership non solo all'interno dell'organizzazione ma nel più ampio contesto sociale.

Inoltre, la rilevanza della risorsa capitale sociale è visibile anche guardando all'enfasi assegnata all'identificazione di un "territorio" da parte delle ISC, inteso come ambito all'interno del quale l'iniziativa è in grado di mettere in atto in modo efficiente i suoi processi di attivazione mirata di risorse locali, ma anche di intercettare le risorse che intersecano quello stesso ambito seguendo dinamiche di integrazione "verticale" (ad esempio finanziamenti comunitari, iniziative di responsabilità sociale promosse da parte di imprese multinazionali, ecc.). In questo senso il capitale sociale che utilizzate e produce è più di tipo "bridging" (volto cioè a creare, ampliare e rafforzare sistemi di rela-

zione), piuttosto che di tipo “bounding” (orientato invece a stabilire “i confini” fra coloro che possono fruire di questa risorsa e quelli che ne sono esclusi) (Ecchia e Zarri, 2005).



Le risorse umane quale insieme di conoscenze, capacità, competenze e abilità possedute dalle persone rappresentano un tema trasversale a più capitoli, più diffusamente trattato nel capitolo quattordicesimo – Capitale umano.

c) **Il capitale organizzativo**

La struttura portante dell’organizzazione è finalizzata a gestire in modo adeguato quei sistemi di relazione che coinvolgono diversi attori da cui scaturiscono i beni prodotti da una ISC che, non a caso, vengono definiti “beni relazionali”.

La qualità di tali beni dipende, come si è visto in precedenza, anche dalla qualità delle *informazioni* e dalla qualità dei *meccanismi* attraverso i quali queste ultime sono raccolte, archiviate e fatte circolare dentro e fuori l’organizzazione.



GLOSSARIO

Definizione di Bene relazionale

I beni relazionali possono essere definiti come prodotti di “incontri”, nei quali l’identità, l’atteggiamento e le motivazioni delle persone coinvolte sono elementi essenziali nella creazione e nel valore del bene. In altri termini nei beni relazionali è la relazione in sé a costituire il bene economico, per cui tali beni nascono e muoiono con la relazione stessa.

Per approfondimenti si rimanda a Gui (2003).

Sono essenzialmente due i “fulcri” organizzativi di un’impresa sociale che investe in maniera consistente e continuativa sulla dimensione comunitaria.

Il primo ambito organizzativo è costituito *dall’assetto di governo* dell’impresa che è chiamato a coordinare un sistema gestionale complesso, in quanto è partecipato da attori di diversa natura e con interessi, competenze e risorse altrettanto differenziate. Le ISC sono sistemi organizzativi aperti al contributo di attori individuali e collettivi, pubblici e privati, ecc. in quanto ciascuno di essi può contribuire al perseguimento delle loro finalità di interesse generale e di sviluppo comunitario. D’altro canto la co-presenza di tanti attori diversi che intervengono nei processi decisionali (a livello strategico e operativo) richiede la presenza di una governance efficace rispetto alla mission sociale ed efficiente rispetto ai vincoli dell’assetto imprenditoriale (economicità, qualità, continuità, ecc.).



La governance dell’ISC è analizzata nel nono capitolo.

Il secondo ambito è dato dalla diffusa presenza nelle imprese sociali di *unità di lavoro collettivo* (team, equipe). Si tratta di una soluzione organizzativa in grado di rispondere efficacemente alla complessità legata al contesto, ossia alla veloce e continua evoluzione dei bisogni, e all'alta interdipendenza tra le varie unità organizzative e fra queste e l'ambiente esterno. I gruppi di lavoro rappresentano, a vari livelli operativi, un importante strumento di coordinamento e di condivisione del lavoro.

- Un primo livello riguarda l'attività "ordinaria" (ad esempio equipe servizi, equipe multidisciplinari) che si caratterizza per un modello di team strutturato e con specifici vincoli procedurali (ad esempio la gestione del caso).
- Un secondo livello riguarda i team più destrutturati, tendenzialmente più spontanei nella loro articolazione e nel loro funzionamento, i quali generalmente sono costituiti per promuovere attività innovative (progetti specifici) e si compongono sia di personale interno che di soggetti interessati alle attività svolte (beneficiari, volontari, finanziatori ecc.).
- Un terzo livello è rappresentato dai team interfunzionali, trasversali all'organizzazione, quali ad esempio i gruppi di lavoro sulla qualità.

Indipendentemente dal modello, i team si caratterizzano per essere composti da un numero limitato di persone (massimo 6/8), spesso con competenze complementari che riescono attraverso un lavoro integrato e una logica di corresponsabilità a rispondere a problemi complessi. Inoltre, essi rappresentano un'unità organizzativa estremamente flessibile che può essere costituita e ricostituita nel corso del tempo, ma comunque chiara nella definizione dell'obiettivo. Questo rappresenta un indubbio punto di forza per imprese che operano in ambienti instabili che richiedono capacità di adattamento, ma anche chiarezza dell'obiettivo da raggiungere, non tanto perché quest'ultimo sia prefissato nel tempo, ma perché possa essere eventualmente modificato in maniera efficiente secondo un percorso di lavoro di tipo incrementale.

All'interno di questo sistema organizzativo *la qualità* intesa sia quale attributo formale – certificazione e/o marchi – che come "essenza" del modo di operare della vostra organizzazione gioca un ruolo fondamentale. Essa rappresenta infatti uno strumento importante per la definizione e per la revisione dei processi organizzativi interni. In particolare, consente di attuare importanti miglioramenti, operando come fattore di standardizzazione delle procedure operative, ma contribuisce anche ad innescare processi di "apprendimento continuo" quando privilegia:

- a) una metodologia di lavoro bottom-up – ossia di costruzione dal basso degli strumenti piuttosto che di applicazione top-down di procedure pre-ordinate;
- b) un intenso e condiviso lavoro di gruppo tra le persone coinvolte nella produzione e nell'erogazione dei servizi.

Questo modo di operare può portare nella vostra organizzazione l'attivazione e la diffusione, a tutti i livelli, di una vera e propria "politica" della qualità che permette di svelare aspetti dati per scontati – il cosiddetto "lavoro invisibile" – e ordinare/scambiare gli elementi di beneficio, criticità, miglioramento, propri dei beni relazionali quali sono i servizi di welfare. Peraltro, se l'impresa non si orienta verso un assetto come quello appena descritto rischia di non "capitalizzare" adeguatamente la ricchezza più importante che produce e consuma, ovvero il suo rilevante patrimonio di conoscenze e di relazioni da cui scaturiscono due fondamentali elementi di valore: il suo "saper fare" (know-how) e la sua reputazione.

La disponibilità di un sistema strutturato, aperto e accessibile di informazioni consente un ulteriore passaggio sul piano organizzativo, ovvero il potenziamento e il miglioramento della capacità di programmazione, che consenta di superare la classica "miopia strategica" bisogno-risposta, allargando l'orizzonte di riferimento al medio-lungo periodo.

In definitiva il miglior "banco di prova" per il sistema organizzativo ed informativo di una ISC è dato dalla capacità di mantenere una relazione biunivoca, cioè reciprocamente arricchente, tra pratiche gestionali e orientamento valoriale/strategico dell'impresa; in questo senso la mission, da un lato, deve essere considerata come "riferimento di senso" in sede di adozione dei nuovi strumenti di gestione e/o del nuovo *design organizzativo*; dall'altro lato, essa può rimanere aperta anche alle sollecitazioni che derivano dall'implementazione di queste stesse pratiche di innovazione organizzativa.



La mission dell'ISC viene descritta nel quarto capitolo – Identità.



RISORSE

Demozzi M., Zandonai F., *L'impresa sociale di comunità. Definizione, processi di sviluppo e modelli organizzativi*, Quaderni di Restore, Trento 2007.

Ecchia G., Zarrì L., "Capitale sociale e accountability: il ruolo del bilancio di missione nella governance delle organizzazioni nonprofit", in Fazzi L., Giorgetti G. (a cura di), *Il bilancio sociale per le organizzazioni nonprofit*, Guerini e associati, Milano 2005, pp. 73-96.

Gui B., "Nonprofit e beni relazionali: un rapporto privilegiato", in *Impresa Sociale*, vol. 67, 2003, pp 47 ss.

Mutti A., *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna 1998.

Putnam R., *La tradizione civica delle regioni italiane*, Mondadori, Milano 1993.

CAPITOLO IV IDENTITA'

- Cosa significa per voi essere un'impresa sociale di comunità?
- Gli altri vorranno sapere "chi siamo?"
- Capire chi è interessato a sapere che esistiamo
- Come redigere il documento della mission
- I portatori di interesse dell'impresa sociale di comunità

Questo capitolo va a chiudere la fase pre-imprenditoriale aiutandovi a redigere la mission e a comprendere come le persone possono aderire e partecipare alla vostra impresa. Nello specifico, da un lato aiuta a formulare gli obiettivi e le finalità dell'organizzazione, quali passaggi chiave per esplicitarne l'identità distintiva; dall'altro affronta il tema dell'appartenenza all'impresa, cercando di identificare chi sono i principali portatori di interesse (stakeholder) di un'impresa sociale di comunità (ISC). Gli interessi e le motivazioni degli stakeholder rappresentano, infatti, la dimensione fondante del sistema gestionale e di governo di tutte le organizzazioni, ma sono di cruciale importanza soprattutto per quelle più aperte ai contributi della propria comunità.

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *COME SI REDIGE UNA DICHIARAZIONE DI MISSION*
- *CHI SONO I PORTATORI DI INTERESSE DI UN'ISC*
- *COME SI FA UNA "MAPPA" DEGLI STAKEHOLDER*

COSA SIGNIFICA PER VOI ESSERE UN'IMPRESA SOCIALE DI COMUNITÀ?

La risposta a questa domanda vi porterà, ancora prima di entrare nel merito degli aspetti gestionali e manageriali, a riflettere sulla vostra mission e sulla congruità di quello che volete fare con la natura stessa e le caratteristiche dell'ISC.



Le caratteristiche distintive dell'ISC e una prima definizione di essa sono argomenti trattati nel primo capitolo – L'impresa sociale di comunità.

È importante fermarsi a riflettere su questa domanda in quanto potreste rendervi conto che in realtà non desiderate costituire un'ISC, ma piuttosto intraprendere un'azione di sviluppo comunitario, o al contrario, una vera e propria attività economica.



GLOSSARIO

Definizione di Mission

Parlando di mission si fa generale riferimento all'insieme dei valori e degli obiettivi che un'organizzazione non profit dichiara alla base delle proprie scelte e delle proprie modalità di lavoro per la produzione di beni e/o l'erogazione di servizi. Si tratta di un *documento-manifesto* che dovrebbe rispecchiare, per un verso, i principi e i valori di riferimento a cui si rifà l'impresa sociale (e, come tale, esprime una forte valenza identitaria); per altro verso, dovrebbe esplicitare gli obiettivi a cui l'organizzazione tende e lo stile di lavoro attraverso cui essa vuole pervenire a tali obiettivi. La mission dovrebbe fare sintesi, pertanto, del contenuto (le principali attività svolte) e del metodo (inteso come aspetto qualificante delle attività stesse, vista la loro elevata densità relazionale). Dovrebbe infine racchiudere qualche cenno allo scenario futuro a cui l'organizzazione, nell'esercizio delle proprie attività, intende contribuire (ciò che talvolta assume il nome di vision).

(Tratto da Boccagni, 2006)

GLI ALTRI VORRANNO SAPERE CHI SIAMO?

Lo strumento della dichiarazione di mission vi aiuterà a rispondere a questa domanda, definendo l'identità distintiva e la filosofia della vostra organizzazione, comunicandone l'essenza, lo scopo e l'impegno, nonché il sistema dei valori che la guida rispondendo alle domande "chi siamo", "di che cosa si occupiamo", "che cosa ci proponiamo di realizzare" e "perché lo facciamo".

La costruzione della mission va vista come un momento di un processo più ampio che vi supporta nel creare chiarezza e condivisione sull'identità dell'organizzazione. La mission può essere anche pensata come una bussola che guida la coerenza delle azioni, ed orienta il progetto decisionale e di allocazione delle risorse. Se pensate alla vostra organizzazione come ad un insieme di individui, questa consapevolezza è necessaria e strategica, al fine che qualsiasi persona coinvolta, interna o esterna, collabori al raggiungimento dello stesso obiettivo.

Scrivere la mission è importante, in particolare per la natura della vostra organizzazione, che si contraddistingue per il fatto di operare in ambienti mutevoli e di lavorare in rete; essa aiuta a creare alleanze e collaborazioni diverse con i propri stakeholder e ad evitare dispersioni di fronte all'incalzare delle urgenze e delle pressioni esterne, fungendo da punto di riferimento nel compiere scelte e stabilire priorità in particolari momenti della vita dell'organizzazione, quali start up, trasformazioni ecc. Immaginate la mission come un faro che vi indica il percorso anche se si è più o meno distanti e le persone seguono direzioni diverse.



IN PRATICA

Cosa può contenere la mission

Individuate i contenuti della mission utilizzando uno schema articolato in domande chiave:

1. Chi siamo? (natura, identità).
2. Perché siamo qui? Qual è l'obiettivo principale della nostra attività? (scopo principale).
3. Mediante quali azioni vogliamo perseguire il nostro scopo (modalità, principi guida).
4. Quali valori condividiamo? (principi guida, valori, convinzioni).
5. Quale futuro vorremmo costruire? Quali risultati ultimi auspichiamo? (vision).

Il documento che esprime tale identità sarà tanto migliore quanto più coglierà la realtà effettiva dell'organizzazione, e quanto meno pretenderà di essere valido per sempre.

CAPIRE CHI È INTERESSATO A SAPERE CHE ESISTIAMO

Il processo di costruzione della mission rappresenta quindi lo sforzo di raggiungere un consenso sull'identità, sullo scopo fondamentale della vostra organizzazione rendendo questi elementi espliciti, in forma chiara, comprensibile e facile da comunicare a chiunque sia interessato a sapere che esistiamo.

Deve trattarsi di una scelta motivata e consapevole da parte della vostra organizzazione, in modo da porre le condizioni perché il processo sia effettivamente *partecipato* e ga-

rantisca a tutti i livelli l'impegno necessario. Un processo incrementale, dove risultino chiare fin dall'inizio le modalità di lavoro e di coinvolgimento, in quanto il prodotto finale deve essere frutto di un lavoro consensuale delle persone e non di qualche maggioranza.

Quanto più riuscirete a costruire un processo di formulazione della mission partecipato tanto più le persone si riconosceranno nel suo esito e saranno disposte a farsi carico di un'organizzazione che sentiranno e sarà vista come propria. Insomma, l'elaborazione della mission, se adeguatamente condotta, libera energia sia dall'interno che dall'esterno; sarete facilitati nel riconoscere eventuali affinità e stringere alleanze.

Per capire chi coinvolgere è essenziale aver in mente la mappa degli stakeholder interni ed esterni a cui la mission si rivolgerà; solo così sarete certi di aver svolto un adeguato processo di informazione, ascolto e coinvolgimento delle persone.

È importante far capire agli altri il senso del vostro progetto e, se lo ritenete necessario, coinvolgerli nel processo di costruzione della mission, attraverso un percorso condiviso di lavoro. Questo può rappresentare una leva per mobilitare fiducia, per incrementare il capitale sociale anche in un contesto in cui la co-produzione e co-costruzione non è prassi così diffusa.



Le relazioni con gli stakeholder sono trattate nel capitolo nono – La governance.

COME REDIGERE IL DOCUMENTO DI MISSION

Prima di intraprendere un percorso di questo tipo è essenziale un'analisi della situazione e una verifica delle precondizioni, quali tempo, risorse e persone.

Come abbiamo visto si tratta di un processo partecipativo di progettazione e di costruzione condivisa di tracciati di lavoro, di cui la formazione del gruppo di lavoro risulta un momento delicato, poiché esso deve essere non solo rappresentativo ma anche messo in grado di lavorare, ossia investito di una delega effettiva.



IN PRATICA

Composizione del gruppo

- a) Si consiglia la massima rappresentatività dell'organizzazione, non escludendo chi ha la responsabilità della sua applicazione (dirigenza, cda) e gli stakeholder più importanti.
- b) Da un punto di vista operativo il gruppo di lavoro potrebbe essere composto da un numero variabile di 5-10 persone.

- | |
|--|
| c) Il processo non dovrebbe in alcun modo essere delegato all'esterno; si può pensare eventualmente alla presenza di un facilitatore per la conduzione del gruppo di lavoro. |
|--|

Il gruppo di lavoro dovrà redigere una bozza sulla base delle domande chiave sopra elencate nel riquadro “Cosa può contenere la mission” per poi avviare, attraverso la *socializzazione*, un processo di revisione, integrazione e successiva approvazione. È quindi necessario che la proposta così elaborata venga inviata al maggior numero di persone per un vaglio critico e successivamente rivista e sottoposta all'organo individuato, solitamente il cda, per l'approvazione formale.

Inoltre, è consigliabile prevedere un riesame periodico dei contenuti della dichiarazione di mission, dopo un intervallo ragionevole di medio periodo.

LA FORMA DELLA MISSION: SCRITTURA E CONDIVISIONE

Per quanto riguarda la fase di scrittura vera e propria il nostro consiglio è di affidare questo compito ad un sottogruppo ristretto. Questo passaggio è molto delicato e non immediato; la scelta dei termini deve tener conto di esigenze molto diverse, talora contrastanti:

- a) formulazione breve ed immediata, comunicazione efficace, assicurando nel contempo chiarezza e concisione;
- b) linguaggio conforme a quello di chi la utilizza, cercando di contemplare le diverse esigenze.

Il criterio da seguire è quindi quello della *leggibilità*, combinato a quello della *significatività*: vale a dire chiarezza, sinteticità, ma anche efficacia espressiva, capacità di emozionare. Questi criteri dovranno anche guidare la scelta lessicale ed espressiva, tenendo conto anche che nessuna organizzazione può identificarsi in una dichiarazione di mission espressa in un linguaggio che non le appartiene.

COME PUÒ ESSERE SCRITTA

La mission può essere più o meno esaustiva ed includere un numero variabile di informazioni; può essere molto stringata o, al contrario, più dettagliata, come di seguito illustrato:

- a) dichiarazione di mission breve ed incisa, facile da ricordare e focalizzata sullo scopo;
- b) dichiarazione di mission più articolata, comprendente anche la dichiarazione dei valori, dei principi base e della visione, nonché talvolta anche la storia dell'organizzazione.

I modelli sopra elencati non rappresentano soluzioni alternative e reciprocamente escludenti, e nessuno dei due si rivela in assoluto migliore dell'altro; al contrario, ognuna delle due tracce può risultare più adatta in circostanze diverse. La prima rappresenta uno

strumento immediato, diretto ed incisivo, più facile da ricordare; la seconda racchiude più informazioni. Solitamente si parte da una redazione di mission più completa per poi passare nel tempo ad una formula più concisa.



BUONE PRATICHE

Esempi di mission

Cooperativa sociale “Comunità e persona” – Siena

Le finalità che esplicitano la *mission* che vogliamo perseguire vengono indicate di seguito.

- Contribuire all’assistenza, alla cura, al sostegno e all’educazione delle categorie di soggetti deboli e a rischio quali minori in difficoltà, anziani, bambini mediante la gestione di servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi.
- Garantire ai propri soci e lavoratori il miglior trattamento possibile a livello retributivo, contrattuale, lavorativo, professionale, relazionale, sociale, personale.
- Coinvolgere gli operatori affinché si sentano impegnati e si impegnino al continuo miglioramento della qualità dei servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi.
- Investire in competenze e ricerche, proponendo nuovi progetti ed innovazioni e creando collaborazioni con società cooperative e non.
- Promuovere una maggiore attenzione alle problematiche socio-assistenziali ed educative al fine di presentare e realizzare servizi più adeguati ai nuovi bisogni del territorio e partecipare a progetti di crescita sociale.
- Erogare i servizi collaborando con le Istituzioni pubbliche e private e con i cittadini, in modo da favorire la partecipazione e il miglioramento dei servizi stessi.
- Operare per lo sviluppo della cooperazione e per la nascita di nuovi progetti imprenditoriali, garantendo inoltre, attraverso le forme della mutualità e della solidarietà, il sostegno alle comunità locali.

I principi e i valori di riferimento rappresentano il modo attraverso il quale Comunità e Persona intende e vuole perseguire le finalità indicate nella propria mission.

La Cooperativa, in linea con tutto il movimento cooperativistico cristiano, si ispira a principi di mutualità, solidarietà, democraticità, impegno e spirito comunitario. Operando secondo questi principi intende svolgere, con la solidale partecipazione della base sociale e di tutto il gruppo sociale che ad essa fa riferimento, attività che perseguano scopi sociali, economici ed educativi, ponendosi al servizio della persona in tutte le sue espressioni.

Aderisce poi al codice etico di Federsolidarietà e conseguentemente ai principi in esso contenuti: gestione democratica e partecipata, trasparenza gestionale, parità di condizioni tra i soci, valorizzazione generalizzata delle risorse

umane, dimensione contenuta dell'organizzazione, territorialità, specializzazione.
Comunità e Persona considera come portatori di ricchezza, e di conseguenza intende valorizzare, i seguenti aspetti: le relazioni tra le persone, le diversità umane, il lavoro.

In sintesi, le tappe del percorso di definizione della dichiarazione di mission sono le seguenti:

- a) mappatura degli stakeholder principali e relative modalità di coinvolgimento;
- b) costituzione di un gruppo di lavoro;
- c) raccolta di materiale utile a comprendere ciò che si è, che si dovrebbe diventare e il proprio contesto di riferimento;
- d) considerazione dei feed-back e delle indicazioni provenienti dall'interno e dall'esterno l'organizzazione, anche attraverso modalità strutturate di ascolto, quali interviste e questionari;
- e) elaborazione di una prima bozza;
- f) revisione e approvazione formale della mission;
- g) implementazione, divulgazione;
- h) revisione periodica.



APPROFONDIMENTO

Le parole-chiave del percorso di redazione della mission

Trasparenza: quale processo aperto alla partecipazione di portatori di interesse significativi; è opportuno mettere i documenti a disposizione degli interlocutori, interni ed esterni, attraverso processi attivi.

Costruzione partecipata: coinvolgimento degli stakeholder.

Rilevanza e completezza delle informazioni: realizzazione di processi/documenti chiari, agili e comprensibili senza trascurare dimensioni significative.

Incrementalità: valutazione continua del grado di rispondenza agli obiettivi che determinano la realizzazione della mission.

Temporalità: monitoraggio dell'uso e dell'efficacia della mission.

Verifica esterna: controllo della chiarezza del linguaggio e della leggibilità.

Economicità: verifica della sostenibilità dei costi connessi, del tempo e delle risorse.

GLI STAKEHOLDER DI UN'IMPRESA SOCIALE DI COMUNITA'

Le ISC possono essere considerate “sistemi organizzativi aperti” a contributi provenienti da una gamma piuttosto vasta di attori. Può trattarsi di sollecitazioni che riguardano bisogni non soddisfatti, ma anche della messa a disposizione di risorse preziose per l'avvio e il consolidamento dell'attività imprenditoriale. Ma l'aspetto che qui più interessa è che tali apporti e disponibilità possono provenire da soggetti con caratteristiche

estremamente diversificate: può trattarsi, infatti, di singole persone e di soggetti collettivi, di attori istituzionali e di gruppi informali, di enti pubblici e di imprese private, ecc.

È utile quindi non solo definire una “mappa” dei bisogni e delle risorse, come è stato proposto nel capitolo precedente, ma anche rilevare quali siano i principali *portatori d’interesse* (i cosiddetti stakeholder) dell’impresa sociale, cercando di raccogliere periodicamente informazioni rispetto ad alcune loro caratteristiche peculiari.



Il concetto di stakeholder viene definito più diffusamente nel capitolo nono – La governance.

L’identificazione degli stakeholder è un’attività cruciale per qualsiasi organizzazione perché rimanda al rapporto con il suo *ambiente di riferimento*. L’ambiente, infatti, non è un dato scontato sostanzialmente immutabile che pre-esiste all’organizzazione. Esso piuttosto corrisponde al sistema di relazioni che l’organizzazione stessa è in grado di sviluppare e mantenere con altri interlocutori nel corso del tempo. In altri termini, l’ambiente di riferimento è anche il frutto dalla capacità proattiva dell’ISC di costruirlo assieme ad altri attori con i quali mantiene rapporti di natura diversa e che possono mutare, anche in modo consistente, nel corso del tempo.

Ecco perché è importante, soprattutto per organizzazioni come le ISC – per le quali i sistemi di relazione rappresentano la principale attività – definire una *mappa dinamica* dei propri stakeholder. Per queste imprese, infatti, gli apporti di diversi stakeholder non sono estemporanei, ma co-essenziali al raggiungimento delle loro finalità di “interesse generale”. La presenza di pochi, o di un solo stakeholder dominante, porterebbe inevitabilmente al prevalere di un sistema di interessi molto specifico che ben difficilmente potrebbe approssimare quello di una comunità nel suo insieme. Inoltre, in quanto sistemi aperti, le ISC sono in grado di prevedere adeguate strutture e procedure di partecipazione ai processi decisionali, allargate al contributo di diversi portatori di interesse. Si tratta di una specificità che rappresenta un vantaggio competitivo assai rilevante rispetto ad altre tipologie organizzative (pubbliche e private), in quanto per le ISC è possibile realizzare forme di coinvolgimento più stabili e durature nel tempo, anche se probabilmente più complesse da costruire e gestire, soprattutto nella fase di avvio.

COME “MAPPARE” GLI STAKEHOLDER

Considerando la pluralità degli interlocutori e delle forme di coinvolgimento, piuttosto che fornire una lista dei possibili stakeholder di un’ISC è preferibile concentrare l’attenzione sulle modalità attraverso cui questi ultimi possono essere identificati e, in qualche modo, “classificati” rispetto all’organizzazione nel suo complesso.



Sempre nel capitolo nono verrà approfondito il tema della partecipazione degli stakeholder nell'ISC, in particolare a livello di sistema di governance.

a) Una prima indicazione generale consiste nell'identificare gli stakeholder attraverso procedure selettive, in grado di ponderare la loro rilevanza. Ogni organizzazione infatti può potenzialmente interagire con svariati portatori di interesse, ma alcuni di questi assumeranno una rilevanza maggiore rispetto ad altri nell'influenzare gli orientamenti strategici generali e le scelte operative.

Per operare in tal senso è necessario ricostruire per ciascun stakeholder la struttura degli interessi che lo contraddistinguono in un determinato periodo storico e in un contesto sociale circoscritto, ma anche correlare tali interessi alle sottostanti strutture di bisogno di cui questi stessi soggetti sono portatori. È dal rapporto biunivoco, cioè di mutua influenza, tra *interessi* e *problemi/bisogni* che si può determinare in modo preciso il livello di rilevanza degli stakeholder dell'organizzazione.

b) Una seconda indicazione riguarda il *ruolo attivo* giocato dall'ISC rispetto ai propri stakeholder. L'organizzazione dovrebbe assumere un orientamento proattivo dotandosi, ad esempio, di uno schema degli interessi definito sulla base dei contenuti generali della propria mission o statuto, grazie al quale procedere nell'attività di individuazione, selezione e coinvolgimento degli stakeholder. Va ricordato infatti che la presenza di un sistema organizzativo e di governance facilmente accessibile da parte di diversi attori non è di per sé un elemento che garantisce l'effettività della partecipazione. Possono esistere, in tal senso, stakeholder inattivi rispetto all'organizzazione, ma non per questo irrilevanti se adeguatamente coinvolti.

c) Un terzo passaggio consiste nella *stesura della "mappa"* degli stakeholder. Le modalità di redazione possono essere molto diverse, a seconda dei criteri utilizzati.

Uno schema classico (Vergani, 1999) molto diffuso nelle cooperative sociali prevede due dimensioni:

- la prima distingue gli stakeholder a seconda che occupino una posizione interna o esterna all'organizzazione;
- la seconda traccia una linea di demarcazione tra i portatori d'interesse coinvolti direttamente nelle attività dell'impresa e quelli che invece lo sono solo indirettamente.

Incrociano le due dimensioni ne deriva uno schema orientativo che, opportunamente aggiornato nel corso del tempo, restituisce anche in senso dinamico il rapporto tra l'organizzazione e i suoi stakeholder.



IN PRATICA

Definire la mappa degli stakeholder compilando la tabella seguente

	<i>Stakeholder interni</i>	<i>Stakeholder esterni</i>
<i>Stakeholder coinvolti direttamente</i>		
<i>Stakeholder coinvolti indirettamente</i>		

La disponibilità di una mappa aggiornata consente, tra l'altro, di:

- esplicitare il sistema degli interessi/problemi a cui l'organizzazione intende rispondere;
- rendere trasparente la distribuzione del potere all'interno dell'impresa;
- valutare e rendicontare in modo mirato le performance economiche e sociali.

LE IMPLICAZIONI A LIVELLO ORGANIZZATIVO

Infine, va ribadito ancora una volta che le attività appena descritte di individuazione e selezione degli stakeholder non sono neutrali rispetto all'assetto strutturale e organizzativo del soggetto che promuove tali iniziative. In altri termini, si possono identificare alcune caratteristiche organizzative che appaiono funzionali alla realizzazione di assetti che prevedono la partecipazione di diversi portatori di interesse, su vari livelli di coinvolgimento (Solari, 1997). Tali caratteristiche sono le seguenti.

- Il *contenimento dimensionale*; le organizzazioni di piccola dimensione favoriscono l'internalizzazione di diversi stakeholder, coinvolgendoli in processi decisionali senza appesantire il sistema di gestione dell'impresa. Inoltre la possibilità di intervenire direttamente nelle decisioni favorisce la permanenza dei portatori di interesse e un loro coinvolgimento più continuo.
- L'*efficienza del sistema organizzativo e di governo*, che permette di identificare in modo chiaro quali siano i "luoghi" – con le relative "regole del gioco" – all'interno dei quali gli stakeholder hanno modo di definire e di confrontare i loro interessi e le loro aspettative con quelle di altri. Da questo punto di vista gioca un ruolo chiave il gruppo manageriale che è chiamato ad operare per favorire il confronto e la partecipazione secondo modalità che sanno però tener conto dei vincoli dell'azione imprenditoriale. La disponibilità di adeguati sistemi di gestione delle informazioni e delle conoscenze rappresenta un ottimo "banco di prova" in tal senso.
- La *disponibilità di capitale sociale* che consente di semplificare e abbreviare i percorsi di definizione e di confronto delle posizioni dei vari stakeholder. Gli elementi di fiducia tra le persone e di reputazione dell'organizzazione rappresentano infatti un fattore molto rilevante per limitare i già citati rischi

di burocratizzazione e appesantimento dei sistemi decisionali che sono partecipati da diversi portatori di interesse.



RISORSE

Barbè S., “La dichiarazione di missione: coprogettare azioni sociali partendo dall’identità”, in Manfredi F., Maino G. (a cura di), *Il governo e la comunicazione della qualità*, Egea, Milano 2000, pp. 139-156.

Boccagni P., “Costruire una mission partecipata”, in Taraschi S., Zandonai F. (a cura di), *Impresa sociale. Dalla gestione strategica agli strumenti operativi*, Carocci, Roma 2006, pp. 47-58.

Cevolini A., Stanzani S., “Stakeholder”, in Fazzi L. (a cura di), *Cultura organizzativa del non-profit*, Franco Angeli, Milano 2000, pp. 95-123.

Solari L., “Implicazioni organizzative di un approccio multistakeholder”, in *Impresa Sociale*, vol. 31, 1997, pp. 43-47.

Vergani E., “A chi rendere conto? Un’introduzione al concetto di stakeholder”, in *Fuori Orario*, nn. 18-19, 1999, pp. 19-20.

CAPITOLO V PROGETTAZIONE

- Introduzione ai prodotti, ai servizi, e all'organizzazione che costituiscono il progetto
- Analisi dei costi e benefici progetto
- Analisi della fattibilità del progetto
- Tecniche di verifica e monitoraggio

In questo capitolo vengono forniti alcuni strumenti pratici, con qualche riferimento teorico, per agevolare il processo di pianificazione; tali strumenti vengono utilizzati per facilitare la costruzione del Business Plan del lettore. In tal modo il lettore potrà, passo a passo, inserire i dati che si riferiscono alla sua realtà per ottenere, una volta completato il capitolo, il *suo* Business Plan. Le sezioni che seguono fanno riferimento ad alcuni dei contenuti del Business Plan che consideriamo essenziali; tuttavia la struttura e le modalità di esposizione di tali contenuti sono indicative, in modo che i suggerimenti siano utilizzabili nelle specifiche realtà dei diversi lettori. Un aspetto che il lettore vorrà tenere in considerazione è che il Business Plan deve essere di facile ed agile lettura, in modo che ciascun utilizzatore possa agevolmente trovare le informazioni di cui necessita. In questo senso suggeriamo che venga adottata una struttura per sezioni, corredata da una chiara indicazione preliminare dei contenuti, che permetta di individuare immediatamente le parti di interesse, come per esempio l'analisi della fattibilità finanziaria oppure la valutazione dell'ambiente circostante l'iniziativa.



GLOSSARIO

Definizione di *Business Plan*

Il Business Plan è il documento che contiene la presentazione di un progetto al quale si vuole dare seguito. I contenuti possono variare ampiamente, a seconda degli interlocutori e degli scopi del documento, tuttavia alcuni elementi fondamentali sono comuni a qualsiasi Business Plan.

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *PRODOTTI, SERVIZI E ORGANIZZAZIONE*
- *COSTI, BENEFICI E FATTIBILITA' DEL PROGETTO*
- *TECNICHE DI VERIFICA*
- *LA STESURA DEL BUSINESS PLAN*

INTRODUZIONE AI PRODOTTI, AI SERVIZI E ALL'ORGANIZZAZIONE CHE COSTITUISCONO IL PROGETTO

La pianificazione delle attività di un'impresa sociale ha molti aspetti in comune con la pianificazione per aziende commerciali. La ragione è insita nel fatto che le attività svolte nell'impresa sociale, così come in qualsiasi altra organizzazione, utilizzano risorse e le risorse sono – per definizione – limitate. Ne consegue che utilizzare le risorse al meglio garantisce la riduzione di sprechi (efficienza) e il migliore raggiungimento degli obiettivi (efficacia) siano essi sociali o di lucro.



Il tema delle risorse viene trattato nel capitolo terzo – Ideazione.

Il termine *attività* è volutamente generico, in quanto uno sforzo di pianificazione è necessario tanto nel caso di start-up, quanto nel caso di continuazione di operazioni tipiche di un'organizzazione; ugualmente, se l'organizzazione si sta espandendo, o diversificando, oppure si sta riducendo (razionalizzando, ri-focalizzando), vi sono attività che devono essere pianificate.

Lo scopo primo del Business Plan è di convincere e convincersi. “Convincere” si riferisce a nuovi potenziali finanziatori, o nuovi partner, oppure nuova forza lavorativa volontaria o remunerata. “Convincersi” si riferisce ai promotori dell'iniziativa.

Attenzione particolare deve essere data a questa affermazione di principio, perchè la preparazione dell'intero Business Plan, in ogni suo dettaglio, la terrà come punto di riferimento. In altri termini quando, nella preparazione del Business Plan, il lettore si chiederà se inserire o meno un certo dettaglio, se effettuare o meno un certo calcolo, se considerare o meno un certo scenario, la risposta potrà essere cercata rispondendo alla domanda:

Questo dettaglio, o calcolo, o scenario, è utile per convincere una persona terza all'organizzazione, della bontà dell'iniziativa? È utile per rinnovare l'entusiasmo di chi già opera nell'organizzazione?

In tal modo da un lato si otterrà di considerare i dettagli che hanno valore informativo e dall'altro si eviterà di appesantire il Business Plan con eccessivi ed inutili particolari.

Con il termine *progetto*, in questo capitolo, ci riferiamo a qualunque iniziativa che un'organizzazione intenda intraprendere con lo scopo di cominciare o espandere un'attività commerciale o sociale. Un'esemplificazione di quanto viene trattato in que-

sta sezione è fornito dal caso, creato ad hoc, di un'associazione di volontari nel Comune di Milano.

Questo esempio serve a chiarire alcuni degli aspetti trattati nel capitolo. In sé non è esaustivo, né vuole esserlo. Inoltre determinate scelte sono fatte a titolo esemplificativo; ad esempio la forma giuridica prescelta di cooperativa è una delle possibili forme giuridiche a disposizione di chi promuove un'iniziativa sociale. Il lettore deve preparare il suo Business Plan basandosi sulle informazioni, sicuramente più dettagliate, relative alla sua idea di progetto.



BUONE PRATICHE

Un gruppo di amici residenti a Milano si è dedicato in passato a numerose attività di volontariato con scopo sociale. Tuttavia, fra loro cresce la sensazione che le energie che devolvono alle diverse attività sono disperse ed in parte sprecate. Se fossero coordinate e focalizzate per uno scopo preciso, ritengono questi volontari, potrebbero essere ottenuti obiettivi ben più concreti.

Il gruppo riscontra che dalle varie esperienze, seppure diverse, è emerso un bisogno comune: vi è un ampio numero di persone residenti in varie parti di Milano che è in età avanzata o soffre di disabilità, il che li pone al margine dell'autosufficienza. Per la grande maggioranza di queste persone, preparare il proprio pasto è una sfida quotidiana. La dieta e la salute di queste persone è quindi spesso compromessa.

Il gruppo forma l'associazione "Il pasto quotidiano" – con l'idea di trasformarsi in cooperativa appena l'attività prenderà piede – e delinea l'idea di organizzarsi per fornire quotidianamente pasti caldi a chi ne ha bisogno.

La prima informazione che riteniamo debba essere fornita al lettore di un Business Plan è la *descrizione* del prodotto o servizio che si intende offrire. Tale informazione dovrà includere la descrizione:

- a) *fisica* del prodotto o dell'esatta gamma delle attività che compongono il servizio;
- b) *dei beneficiari* del prodotto o servizio e dei rispettivi bisogni che si cerca di soddisfare con il progetto;
- c) *la motivazione* per cui si è scelto di soddisfare quei bisogni.



La lettura dei bisogni e la definizione degli obiettivi generali che la vostra organizzazione intende affrontare sono trattati nel capitolo terzo – Ideazione.

Nella presentazione dei beneficiari e delle motivazioni per cui si sono identificati i bisogni è opportuno accennare a come è stata condotta l'analisi dell'ambiente, ossia in che

modo si è giunti a questa scelta di beneficiari e dei loro bisogni. L'analisi più dettagliata dell'ambiente dovrà invece essere inserita successivamente.



BUONE PRATICHE

Il prodotto, il servizio, i beneficiari, i loro bisogni

Il servizio che “Il pasto quotidiano” intende offrire è di fornire un pasto caldo ogni giorno a residenti che ne hanno bisogno e che non sono in grado di provvedervi da soli.

Il servizio è relativamente complesso, in quanto va al di là del solo pasto, includendo una componente di compagnia e di aiuto alla socializzazione che l'associazione intende fornire.

I bisogni identificati sono non solo quelli legati ai fattori igienici conseguenti ad una cattiva dieta, ma anche psicologici e sociali legati alla solitudine.

Il Business Plan dovrà a questo punto includere una descrizione dettagliata: dell'area che l'associazione intende coprire e dei criteri per identificare i beneficiari.

Infine, le procedure di erogazione del servizio saranno particolarmente rilevanti, in quanto sveleranno in che misura “il pasto” e in che misura “la compagnia”, ossia le due componenti fondamentali del servizio, si combinano. L'ovvia scelta che l'associazione dovrà effettuare sarà quanti beneficiari sacrificare per poter dare un servizio più completo a quelli serviti (oppure di quanto sveltire il servizio per poter servire un numero maggiore di beneficiari).

Le ragioni per cui questo bisogno è stato identificato possono essere riferite al riscontro che i volontari hanno ottenuto durante le loro attività precedenti. Questa informazione verrà opportunamente corroborata da analisi di dati forniti dall'unità socio sanitaria locale e da altre associazioni già operanti.



APPROFONDIMENTO

La soddisfazione dei bisogni su cui il progetto punta è il risultato della comparazione fra la “soddisfazione desiderata” e la “soddisfazione percepita” (questo gap è detto *di valore*), vedi figura 5.1. La prima è ciò che i beneficiari (diretti ed indiretti) del progetto si aspettano dal progetto, la seconda è ciò che i beneficiari ritengono di aver ottenuto dal progetto, ossia il riflesso della loro interpretazione di ciò che è stato effettivamente offerto. La decisione di quali bisogni soddisfare deve basarsi sul tentativo di ridurre il gap di valore. D'altro canto, la decisione deve considerare quali sono le possibilità umane e tecniche disponibili nell'organizzazione; si dovrà quindi tenere conto che la pianificazione del progetto opererà una cernita dei bisogni che i beneficiari vorrebbero vedere soddisfatti, creando un gap detto *di sintonia*. Tale pianificazione sarà poi recepita all'interno dell'organizzazione con inevitabili distorsioni, più o meno ampie, dovute

alla comunicazione interna ed all'interpretazione individuale operata da ciascun membro di ciò che si è pianificato (questo è detto *gap di allineamento*). Infine, dalla progettazione che i membri dell'organizzazione creano all'effettiva erogazione del servizio, vi saranno delle differenze dovute a fattori non previsti durante la pianificazione e progettazione (dette *gap di progettazione*). Il processo decisionale che include la sequenza gap di sintonia, allineamento e progettazione risulta nel gap di realizzazione; vale a dire che il servizio offerto è differente da ciò che i beneficiari si aspettavano come conseguenza dei gap descritti. In aggiunta, come detto, i beneficiari percepiranno il servizio in modo ulteriormente differente (*gap di percezione*) e starà all'organizzazione fare uno sforzo di comunicazione esterna per facilitare un'appropriatezza di percezione da parte dei beneficiari.

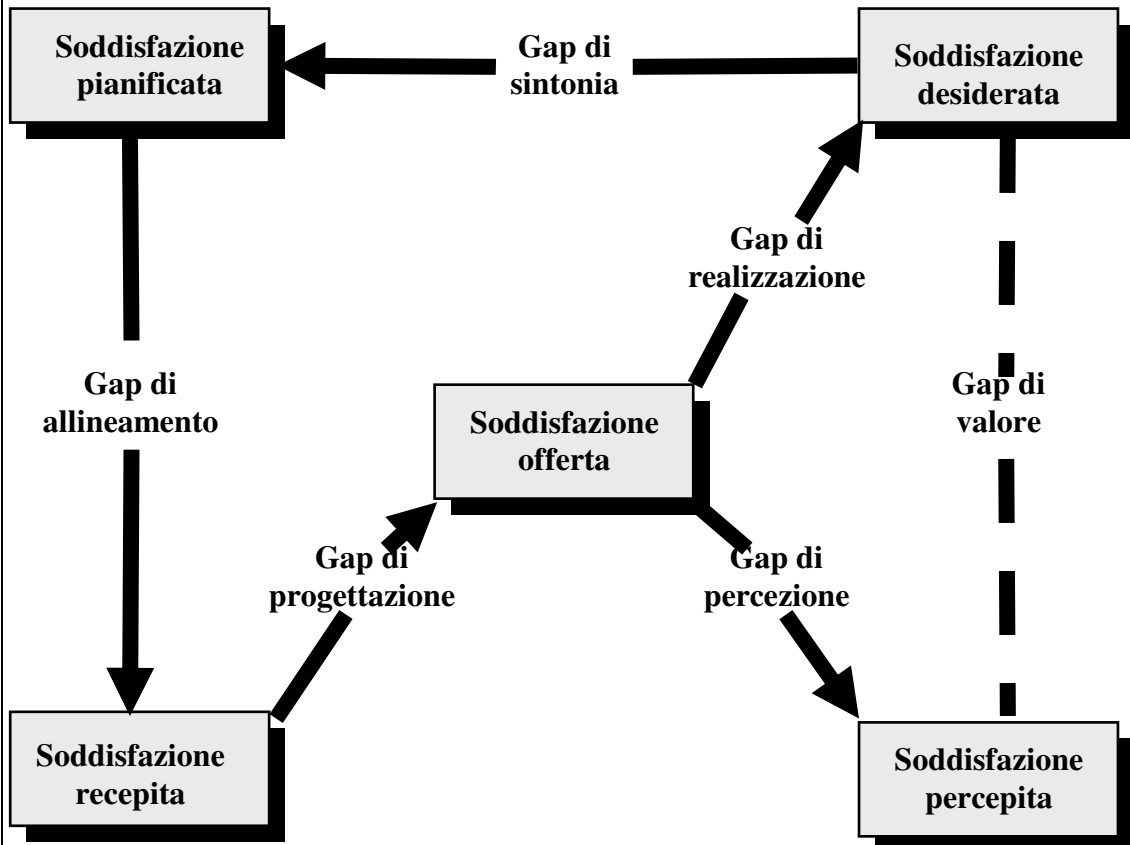


Figura 5.1 – Le cause del gap di valore

Una volta definito “*cosa*” (prodotto o servizio) è il momento di indicare “*perché*” si intende svolgere questo servizio o produrre questo bene. La visione, la mission e la strategia dell'organizzazione dovranno essere spiegate.

La *visione* è una dichiarazione di valori che l'organizzazione esprime come punto di riferimento morale, a prescindere dalle difficoltà pratiche che questa dichiarazione implica.

La *mission* è il documento attraverso il quale l'organizzazione afferma i valori della propria visione, gli obiettivi prefissi e le modalità attraverso le quali intende raggiungerli.



A mission e valori è dedicata parte del capitolo quarto – Identità.

Infine la *strategia* è la direzione (come, dove e quando) che l'organizzazione intende prendere per poter dare luogo all'implementazione della mission.



BUONE PRATICHE

Visione, mission, strategia

La visione dell'associazione "Il pasto quotidiano" è che per tutti gli essere umani il pasto quotidiano deve non solo rispondere alle loro necessità biologiche ma anche essere un momento di celebrazione sociale.

La mission dell'associazione è di rendere il pasto un evento socialmente costruttivo per il maggior numero possibile di persone.

La strategia dell'associazione è di raggiungere le persone residenti nella città di Milano per le quali il pasto quotidiano è una difficoltà ed è un evento consumato in solitudine.

Quindi, l'organizzazione dovrà essere descritta nei suoi *caratteri essenziali*:

- a) chi fa parte dell'organizzazione;
- b) chi assume le decisioni e con quali modalità;
- c) qual è la storia dell'organizzazione, progetti precedenti, successi ed insuccessi;
- d) come l'organizzazione è normalmente finanziata e da chi.

Inserire i curriculum vitae delle persone chiave dell'organizzazione in un'appendice può essere molto efficace per rinforzare la credibilità del progetto e di chi lo propone.



BUONE PRATICHE

Chi siamo, come decidiamo, chi paga

"Il pasto quotidiano" è un'associazione, ma verrà trasformata in cooperativa appena troverà un finanziatore/i intenzionato/i a sottoscrivere l'iniziativa.

I membri hanno tutti esperienza nel mondo del sociale ed alcuni sono qualificati con Laurea e Master in varie materie come indicato nei rispettivi curricula.

Vi sono due modalità di assunzione delle decisioni: la prima verrà utilizzata nella fase di disegno e progettazione, la seconda verrà implementata alla partenza del progetto.

Durante la fase di disegno e progettazione, i membri fondatori si riuniranno con cadenza settimanale per stabilire i compiti che dovranno essere completati entro la settimana e chi ne avrà la rispettiva responsabilità. Inoltre, le riunioni settimanali serviranno per verificare lo stato di raggiungimento delle fasi di sviluppo del progetto e la loro riprogrammazione, se necessario.

Qualora un membro fondatore abbia bisogno del supporto di altri (membri fondatori o altri volontari) per lo svolgimento delle fasi di sua competenza, resterà responsabile delle stesse e dovrà comunque riferirne al comitato dei membri fondatori.

Una volta che la progettazione sarà conclusa e il servizio comincerà ad essere prodotto ed erogato, le decisioni verranno assunte in modo che ciascun membro dell'organizzazione sia consultato, ancorché l'assunzione delle decisioni di tipo strategico rimarrà nelle mani del comitato di gestione. La procedura decisionale prevedrà riunioni bisettimanali del comitato di gestione durante le quali ciascuno riferirà su specifici aspetti delle attività svolte, dopo aver consultato gli operativi che hanno svolto le attività ed aver raccolto le informazioni da enti terzi sulla soddisfazione dei beneficiari.

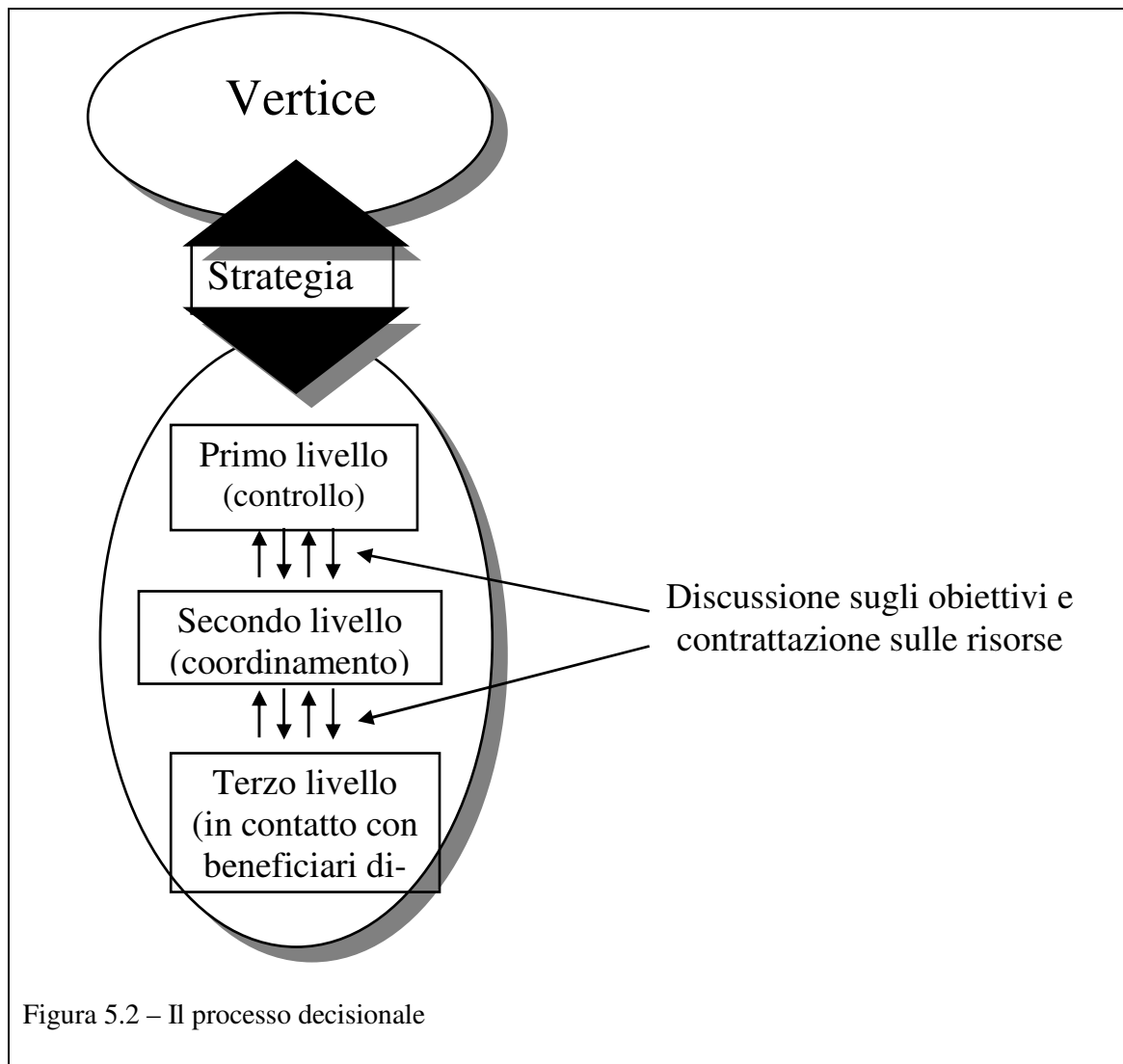
La storia dell'associazione si riconduce alla storia degli individui, dato che l'associazione comincia ad esistere con questo progetto. Se l'organizzazione fosse pre-esistente al progetto, una breve sintesi della sua storia dovrebbe essere inserita a questo punto.

L'importanza di soddisfare i bisogni identificati da questo progetto è condivisa dal Comune di Milano e dall'Opera vescovile di Milano, pertanto questi sono i due potenziali finanziatori (questi enti sono stati scelti a titolo puramente esemplificativo, per rendere il caso – anch'esso completamente inventato – più realistico).



APPROFONDIMENTO

È importante dimostrare che il processo decisionale è inclusivo e democratico, ma con la responsabilità chiaramente attribuita al vertice (vedi figura 5.2). L'aspetto inclusivo deve essere messo in luce perchè rappresenta la capacità dell'organizzazione di sfruttare le conoscenze e l'esperienza (knowledge) che si crea ed accumula a tutti i livelli dell'organizzazione, ma in particolare dove i membri sono in contatto con i diretti beneficiari del servizio. L'aspetto democratico è utile, perchè garantisce che i membri saranno maggiormente motivati se si sentiranno coinvolti nelle decisioni, e di conseguenza agiranno in modo più efficace. Infine, l'aspetto dell'allocatione di responsabilità è necessario per garantire che le decisioni vengano efficacemente assunte nei tempi stabiliti.



Quindi dovrà essere fornito un *orizzonte temporale* che indichi:

- a) la tempistica per lo startup del progetto;
- b) la tempistica per lo svolgimento del progetto;
- c) quali prospettive ha il progetto dopo che sarà stato completato per la prima volta.

Per questo scopo l'utilizzo di diagrammi di PERT e Gantt è particolarmente efficace, in quanto il lettore del Business Plan può visualizzare lo svolgimento del progetto nelle sue varie fasi, mentre la prospettiva di quali evoluzioni può avere il progetto in futuro può avere un impatto efficace per "convincere" sulla validità di lungo termine del progetto.



L'orizzonte temporale

Start-up:

Un elenco non esaustivo delle fasi che l'associazione "Il pasto quotidiano" deve completare prima che il progetto possa cominciare è il seguente:

1. costituzione della cooperativa;
2. ottenimento delle sottoscrizioni da parte dei beneficiari diretti;
3. accordo con il dietologo per la definizione dei menu;
4. accordo con la società di catering per la produzione dei pasti;
5. ottenimento delle autorizzazioni amministrative e sanitarie necessarie;
6. assunzione del personale volontario e remunerato;
7. acquisto o acquisizione in leasing dei veicoli per il trasporto dei pasti;
8. training del personale.

Alcune di queste fasi devono essere svolte in sequenza, altre possono essere svolte in parallelo, come visualizzato nel diagramma PERT in figura 5.3.

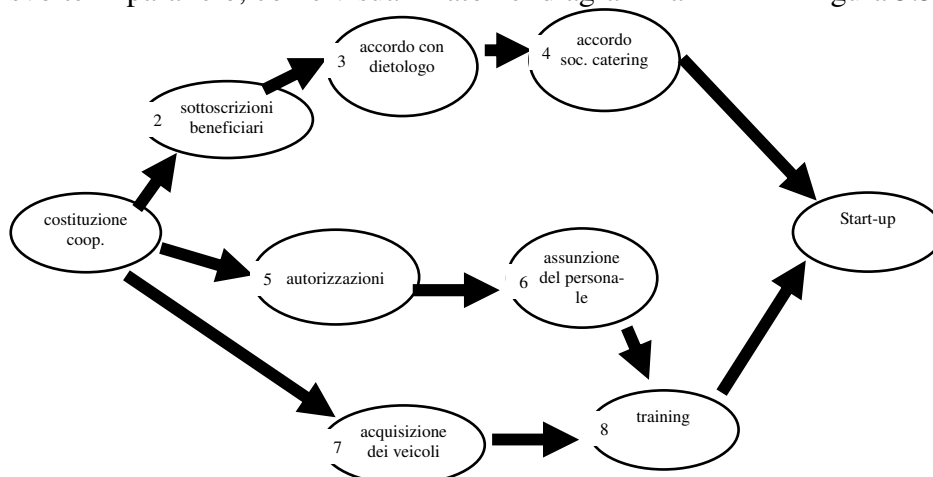


Figura 5.3 – La sequenza delle fasi

Erogazione del servizio:

Per quel che riguarda l'erogazione del servizio a regime, deve essere indicata la tempistica di svolgimento di ciascuna attività, vale a dire che la logistica e la tempistica della raccolta e distribuzione dei pasti devono essere indicate con riferimento ad un intervallo di tempo. Ad esempio, una settimana tipo può essere indicata a questo punto del Business Plan, con un calendario delle attività che verranno svolte di giorno in giorno.

Per concludere la dimensione temporale, l'associazione "Il pasto quotidiano" può indicare per esempio che, se l'attività ha successo, ulteriori servizi verranno aggiunti, come ad esempio gruppi di incontro fra i beneficiari o eventi di loro interesse.



APPROFONDIMENTO

Normalmente il diagramma PERT (Programme Evaluation and Review Technique) è accompagnato da un diagramma Gantt, che visualizza quali fasi del progetto sono attive in ogni momento e quali risorse sono utilizzate. Questa analisi permette di allocare le risorse in modo coordinato ed efficiente, ossia evitando che un eccessivo numero di attività debba essere svolto nello stesso momento.

Per poter produrre un diagramma di Gantt è necessario attribuire una tempistica per ciascuna attività. Con i dati dell'esempio dell'associazione "Il pasto quotidiano" possiamo ipotizzare che ciascuna attività richieda i seguenti tempi (in settimane):

1. 1 settimana
2. 3 settimane
3. 1 settimana
4. 2 settimane
5. 5 settimane
6. 8 settimane
7. 3 settimane
8. 2 settimane

Di conseguenza un possibile diagramma Gantt potrebbe essere come in figura 5.4

Settimane	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Fasi																
1	■															
2											■	■	■			
3														■		
4															■	■
5		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7								■	■	■	■	■	■	■	■	■
8															■	■
Fasi attive	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Figura 5.4 – Diagramma di Gantt

Infine, l'*analisi ambientale* chiuderà la sezione introduttiva del Business Plan, per dare legittimazione sociale all'idea proposta. L'*analisi SWOT* è di sicura efficacia per strutturare anche questa parte della presentazione, in quanto facilita la discussione di come l'ambiente influenza il progetto.



Per i dettagli sull'analisi SWOT si rimanda al terzo capitolo – Ideazione.

La tabella 5.1 può aiutare nella preparazione di una analisi di questo genere:

Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
In questa colonna va inserita una lista delle risorse che: (a) sono a disposizione dell'organizzazione, (b) sono utili per il progetto e (c) non sono facilmente ottenibili da altre organizzazioni.	In questa colonna va inserita una lista delle risorse che: (a) non sono (o sono scarsamente) a disposizione dell'organizzazione, ma (b) sono utili per il progetto e (c) sono disponibili per altre organizzazioni.	In questa colonna va inserita una lista dei fattori esterni all'organizzazione, che agevolano il successo del progetto.	In questa colonna va inserita una lista dei fattori esterni all'organizzazione, che ostacolano il successo del progetto.

tabella 5.1 – L'analisi SWOT



IN PRATICA

Il tuo Business Plan

Prima di passare alla sezione successiva, suggeriamo al lettore di cominciare la preparazione del proprio Business Plan. A questo punto il Business Plan dovrà includere almeno le informazioni indicate in questa sezione. Suggeriamo, una volta completata questa prima parte del Business Plan, di rileggerlo e provare a rispondere alla domanda: “questa presentazione è convincente?”

ANALISI DEI COSTI E BENEFICI DEL PROGETTO

I due aspetti fondamentali dell'analisi di costi e benefici sono: *l'identificazione dei portatori di interesse* e *la preparazione dei budget*.

Il primo aspetto è rilevante in quanto costi e benefici esistono solo in relazione ai diversi interessi che diversi individui hanno con riferimento al progetto. L'analisi è prevalentemente qualitativa, laddove i costi sono valutati in relazione all'impatto che hanno sull'interesse degli individui, più che quantificati monetariamente.

Una proposta di processo di analisi di costi e benefici è presentata in figura 5.5:

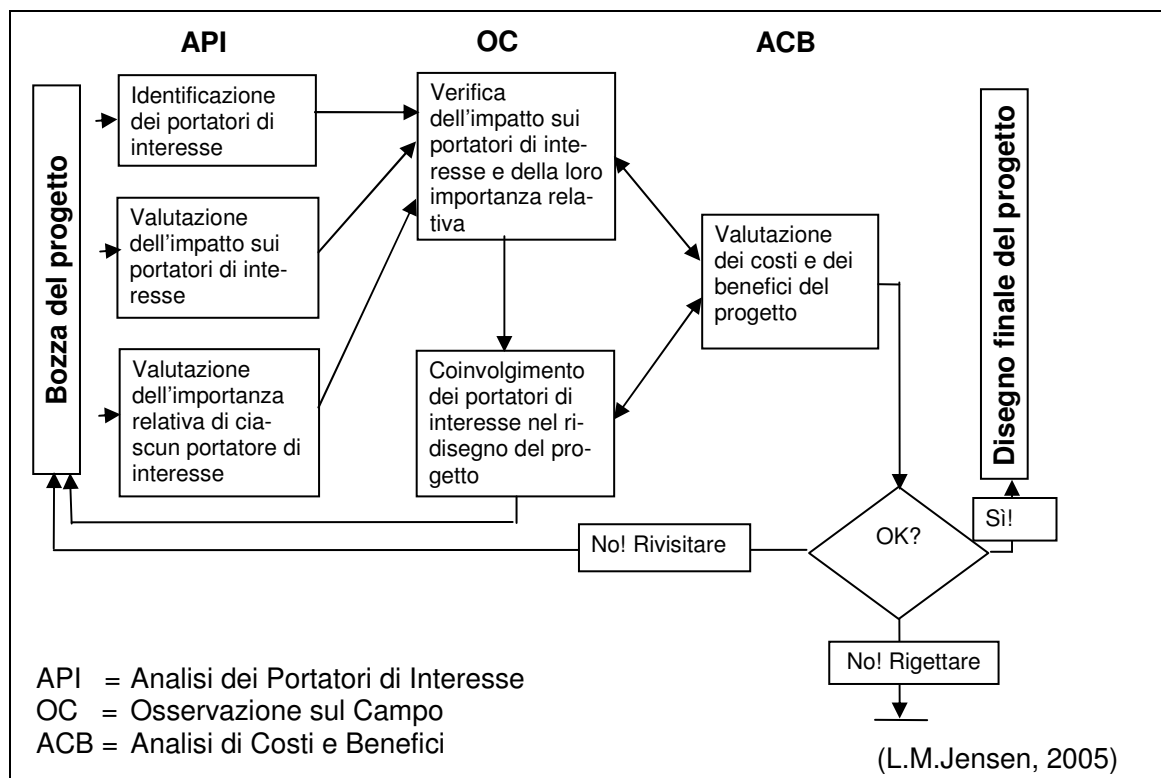


Figura 5.5 – Processo di analisi di costi e benefici (Tradotto da Jensen L.M., *Notes on the valuation of Government policy making*, prepared at the Open University in 2005).

Il punto di partenza è la *prima bozza* del progetto che viene utilizzata per l’analisi dei portatori di interesse, ossia:

- a) identificare gli individui/organizzazioni sui quali il progetto può avere un impatto;
- b) valutare in che senso ed in che misura il progetto impatterà sui loro interessi;
- c) valutare l’importanza dei portatori di interesse in relazione alla strategia dell’organizzazione.



Indicazioni su come “mappare” gli stakeholder si trovano nel capitolo quarto – Identità.

Il passo successivo vede i promotori del Business Plan coinvolti nell’osservazione sul campo, ossia intervistando i portatori di interesse per verificare le ipotesi avanzate nella fase precedente. I portatori di interesse saranno anche coinvolti nella redazione di una nuova versione della bozza del progetto.

Effettuate queste fasi si cercherà di valutare i *costi* identificati in relazione a ciascun portatore di interesse ed i *benefici*, con l’obiettivo di considerare tutti gli aspetti insieme in un’unica valutazione, soppesando gli impatti sui diversi portatori di interesse con la loro importanza relativa.



BUONE PRATICHE

L'analisi di costi e benefici

L'iniziativa dell'associazione "Il pasto quotidiano" impatta su molti portatori di interesse. Una API (Analisi di Portatori di Interesse) puramente esemplificativa può essere la seguente (tabella 5.2):

<i>Portatore di interesse</i>	<i>Interesse</i>	<i>Impatti</i>
1. Persone residenti nel comune con scarsa autosufficienza	Salute fisica e mentale	Positivo: se selezionato il soggetto beneficia dei servizi offerti. Negativo: se non selezionato l'individuo sarà ancora più emarginato
2. Lavoratori dipendenti e volontari	Occupazione e soddisfazione personale	Positivo: se reclutato il lavoratore dipendente o il volontario possono trovare soddisfazione ai loro bisogni
3. Ente socio-sanitario locale	Costo dell'assistenza ai beneficiari diretti del servizio	Positivo: diminuzione dei ricoveri delle persone la cui dieta e situazione psicosociale migliora
4. Enti locali (comune, provincia, regione)	Benessere della popolazione residente nell'area di interesse	Positivo: miglioramento del benessere fisico e sociale Negativo: problemi etici relativi alla selezione dei beneficiari
5. Associazioni locali di volontariato con attività sociali	Raggiungimento dei fini sociali	Positivo: alleanze e collaborazioni con "Il pasto quotidiano" permetteranno di raggiungere gli obiettivi più efficacemente Negativo: concorrenza nell'ottenimento di finanziamenti pubblici e privati
6. Enti di beneficenza	Raggiungimento di fini statutari	Positivo: dare supporto a "Il pasto quotidiano" sarà una nuova opportunità di raggiungere gli obiettivi Negativo: presenza di un'ulteriore organizzazione che richiede finanziamenti
7. Mense per poveri	Servizio ai meno abbienti	Positivo: diminuzione della pressione della domanda di pasti e potenziali opportunità per alleanze e collaborazioni con "Il pasto quotidiano" Negativo: rischio di delegittimazione
8. Negozi di alimentari	Profitto tramite vendita ai residenti locali	Positivo: residenti in salute e più sereni tenderanno a spendere di più Negativo: alcuni dei beneficiari diretti diminuiranno la spesa media per cibo

tabella 5.2 – Analisi dei portatori di interesse

L'importanza relativa degli stakeholder analizzati nella tabella 5.2 è rappresentata dall'ordine in cui gli stessi sono presentati in tabella. Considerazioni più dettagliate possono essere aggiunte, per spiegare in che senso alcuni dei portatori di interesse sono più importanti di altri con riferimento ai fini strategici dell'associazione.

Successivamente, i membri de “Il pasto quotidiano” dovranno intervistare una selezione di stakeholder, per esempio i primi quattro nella lista, e coinvolgerli nella revisione del progetto (OC: Osservazione sul Campo). Insieme ad essi, l’associazione potrà quindi valutare i costi e benefici complessivi (ACB: Analisi di Costi e Benefici) e decidere se rivisitare il progetto ancora una volta, abbandonarlo oppure darne il via.



IN PRATICA

Il tuo Business Plan

Prima di passare alla sezione successiva, suggeriamo al lettore di continuare la preparazione del proprio Business Plan. A questo punto il Business Plan dovrà includere almeno una bozza dell’analisi di costi e benefici. Suggeriamo, una volta completata questa sezione del Business Plan, di rileggerlo e rispondere nuovamente alla domanda: “questa presentazione è ancora (più) convincente?”

ANALISI DELLA FATTIBILITÀ DEL PROGETTO

In termini economico-finanziari, un progetto è attuabile quando sia l’economicità sia la fattibilità finanziaria sono rispettate.

L’*economicità* si riferisce alla capacità del progetto di mantenere o incrementare il capitale a disposizione. Ciò significa che i ricavi ottenibili dal progetto devono essere almeno pari ad i costi (inclusi costi non-monetari come gli ammortamenti). Per comprendere questo aspetto bisogna fare riferimento ad alcuni concetti base della contabilità gestionale, senza peraltro entrare troppo nel dettaglio delle tecniche di redazione dei bilanci gestionali.

In primo luogo è necessario definire i *ricavi* come il valore riconosciuto da parti terze per la produzione immessa nel mercato da una organizzazione. Il riconoscimento di questo valore può avvenire da parte di chi consuma i prodotti o fruisce dei servizi, oppure da altre parti interessate a che altri consumino quei prodotti o fruiscono di quei servizi. In altri termini, che l’organizzazione riceva direttamente dal consumatore il pagamento di un prezzo (o tariffa) per il prodotto fornito oppure riceva un contributo da un altro ente per lo stesso prodotto, è indifferente: in ogni caso l’organizzazione può riportare di avere un “ricavo” da quel prodotto o servizio.

I *costi*, a loro volta, si riferiscono al *consumo* di risorse. In questo caso, il momento del pagamento è irrilevante; il momento in cui il costo viene creato e che deve quindi essere riportato è il momento del consumo della risorsa. Ciò significa che, in aggiunta ai costi

di cui appare evidente l'esborso monetario come ad esempio bollette, fatture di fornitori, conti di spese varie, anche altri costi devono essere considerati. In quest'ultima categoria rientra, per esempio, l'utilizzo di un macchinario, che dà luogo all'ammortamento, ossia un calcolo puramente contabile del valore che il macchinario in questione ha ceduto all'organizzazione per la produzione di beni e servizi. La tecnica più comunemente utilizzata per il calcolo dell'ammortamento è rappresentata dalla seguente formula:

$$A = \frac{V_i - V_f}{VEU}$$

Dove:

A = ammortamento annuo

V_f = valore previsto del cespite alla fine del periodo di utilizzo

V_i = valore del cespite al momento dell'inizio dell'utilizzo

VEU = vita economica utile del cespite (o periodo di utilizzo se inferiore)

L'importanza di considerare anche i *costi non monetari* risiede nella loro rappresentatività dell'uso del capitale. Ciò ha due implicazioni importanti per la gestione dell'organizzazione:

- a) si ottiene una visione più completa del valore delle risorse utilizzate che è alla base della valutazione dell'efficienza dell'organizzazione nel suo complesso e dei singoli progetti;
- b) viene considerata la diminuzione del valore del capitale e, di conseguenza, la possibilità dell'organizzazione di proseguire nella propria attività in futuro.

Su queste premesse sarà possibile redigere conti economici preventivi sulla base di diversi scenari (normalmente uno previsto e due alternativi: ottimistico e pessimistico). Questi si chiamano budget flessibili e contribuiscono a dare credibilità alla proposta, in quanto dimostrano che i promotori sono in grado di agire anche se la realtà si discosta (in qualche misura) dai piani.



BUONE PRATICHE

L'economicità

I fondatori dell'associazione "Il pasto quotidiano" redigono il seguente conto economico preventivo, per valutare l'economicità dell'iniziativa nella fase iniziale.

I "ricavi" verranno da un ente finanziatore (Opera vescovile di Milano) che pagherà €7 per pasto per persona servita e da un altro ente (Comune) che fornirà i locali per l'ufficio e pagherà gli eventuali costi rimanenti (incluso il

costo figurativo dell'affitto), ma comunque non più del 67% (due terzi) dei costi fissi (incluso il costo figurativo dell'affitto). I costi saranno provocati da: costo di acquisto dei pasti (€6 per pasto), costi di trasporto (due furgoni attrezzati per un totale di €60.000 ammortizzati in otto anni), costi del personale (tre autisti/operatori part time a €12.000 l'uno), costi amministrativi (un ufficio con un/a segretario/a part time), costo di acquisto di un computer e telefono (per un totale di €3.000 ammortizzati in tre anni) e costi di coordinamento.

L'ipotesi di lavoro è di iniziare servendo una cerchia ridotta della comunità potenziale dei beneficiari, nell'ordine di 100 persone, per 6 giorni alla settimana, per 50 settimane all'anno.

Ricavi

Opera vescovile	€210.000	
Comune (per differenza)*	<u>€61.000</u>	
		€271.000

Costi dei pasti €180.000

Costi di trasporto:

gasolio	€2.000	
ammortamento furgoni	€7.500	
assicurazioni e manutenzioni	<u>€3.500</u>	
		€13.000

Costi del personale €36.000

Costi amministrativi:

affitto	€6.000	
amm.to computer, telefoni etc	€1.000	
telefono, cancelleria e varie	€1.500	
personale segreteria	€11.500	
personale direttivo (soci fondatori)	<u>€22.000</u>	
		€42.000

Totali costi €271.000

Surplus zero

*I costi fissi ammontano a €91.000 (=13.000+36.000+42.000) quindi il contributo del Comune ha un limite di €61.000 (67%) e lo utilizza completamente per coprire i costi non coperti dall'Opera vescovile.

La considerazione separata dei costi fissi e di quelli variabili permette ai promotori dell'iniziativa "Il pasto quotidiano" di redigere altri conti economici (normalmente altri due) basati su scenari alternativi, come ad esempio uno con un numero di beneficiari di 80 ed uno con un numero di beneficiari di 120, anziché 100. I costi fissi rimarranno invariati (purché vi sia la capacità produttiva) mentre quelli variabili si modificheranno di conseguenza.



APPROFONDIMENTO

Sono fissi i costi che non si modificano in relazione al volume di attività, mentre sono variabili quelli che si modificano in proporzione al volume di attività. Queste definizioni lasciano scoperta una vasta categoria di costi che si modificano in relazione al volume di attività, ma in modo

non proporzionale. Questi costi dovranno essere trattati come fissi oppure variabili, a seconda di quale delle due categorie li rappresenta meglio.

È possibile “trasformare” costi fissi in variabili, accedendo a contratti di *outsourcing*, ossia appaltando all'esterno determinate fasi della produzione. In tal caso si avrà cura di stabilire che il costo del servizio dipenda dalla quantità richiesta. Così facendo il costo fisso sarà rimpiazzato da uno variabile.

Un *pareggio* di tipo economico crea, normalmente, un surplus monetario: aggiungendo al surplus economico gli ammortamenti ed altri costi figurativi, si ottiene il surplus monetario. Ovviamente è possibile (e spesso avviene) che l'organizzazione ottenga un pareggio monetario accompagnato da un deficit economico. In tal caso significa che l'organizzazione ottiene entrate maggiori delle uscite, ma consuma più capitale di quanto ne produca.



BUONE PRATICHE

Il pareggio monetario

Lo scenario che prevede 100 persone servite fornisce un surplus economico pari a zero, dopo aver dedotto ammortamenti per €8.500 e un affitto figurativo pari a €6.000. Pertanto il flusso di cassa in eccesso alla fine dell'anno è previsto pari a €14.500, di cui €8.500 serviranno a rinnovare i furgoni, i computer ed i telefoni alla fine della loro vita utile e €6.000 sono reinvestibili per l'espansione. La cooperativa è dotata di un capitale iniziale irrisorio, in quanto nessuno dei soci è in grado di conferire più del minimo richiesto per dare luogo ad una cooperativa.

A questo punto è opportuno considerare i *flussi monetari su base mensile*. Lo scopo di questa analisi è di valutare i fabbisogni (o le eccedenze) di liquidità alla fine di ciascun mese. Questo si chiama “budget di tesoreria”. Se, per esempio, la maggior parte dei pagamenti ricevuti avviene alla fine dell'anno mentre la maggior parte dei pagamenti effettuati avviene durante l'anno, è probabile che il budget di tesoreria dell'organizzazione mostri un fabbisogno finanziario, ancorché temporaneo. Se l'organizzazione fa fronte a tale fabbisogno con un prestito, incorrerà nel costo del prestito (figurativo se erogato a costo zero da un ente finanziatore).

Sulla base del budget di tesoreria, i promotori dell'iniziativa possono avere interesse a negoziare i termini di pagamento con i fornitori e con i finanziatori (o clienti se ve ne sono), in modo da minimizzare la necessità di ricorrere al prestito.



BUONE PRATICHE

Il budget di tesoreria

Pur mantenendo una media di 100 persone servite al mese, come da conto economico a budget, il budget di tesoreria si basa su un numero di persone servite inizialmente inferiore a 100 e poi crescente, per rispecchiare in modo più realistico il flusso dell'attività durante l'anno. La distribuzione dei costi variabili e delle entrate dall'Opera vescovile è, quindi, più bassa della media fino a marzo e cresce sopra la media negli ultimi tre mesi dell'anno.

Inoltre, l'acquisto dei furgoni (€60.000) verrà effettuato con una rateizzazione del pagamento in due anni, a tasso zero; mentre l'acquisto dei telefoni e computer avverrà con pagamento immediato (€3.000).

	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.
Entrate						
Opera vesc.	14000	15167	16333	17500	17500	17500
Uscite						
Rate furgoni	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Tel.&Comp.	3000					
Pasti	12000	13000	14000	15000	15000	15000
Gasolio	167	167	167	167	167	167
Assic. manut.	1000	0	0	0	1250	0
Tel. Cancell.	125	125	125	125	125	125
Pers. Segr.	959	959	959	959	959	959
Pers. dirett.						11000
Totale Uscite	19751	16751	17751	18751	20001	29751
Deficit/ Surplus	-5751	-1584	-1418	-1251	-2501	-12251
Fabbisogno/ Cassa	-5751	-7335	-8753	-10004	-12505	-24756
	Lug.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.
Entrate						
Opera vesc.	17500	17500	17500	19833	19833	19833
Uscite						
Rate furgoni	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Pasti	15000	15000	15000	17000	17000	17000
Gasolio	167	167	167	167	167	167
Assic. manut.	0	0	0	1250	0	0
Tel. cancell.	125	125	125	125	125	125
Pers. Segr.	959	959	959	959	959	959
Pers. dirett.						11000
Totale Uscite	18751	18751	18751	22001	20751	31751
Deficit/ Surplus	-1251	-1251	-1251	-2168	-918	-11918
Fabbisogno/ Cassa	-26007	-27258	-28509	-30677	-31595	-43513

Tabella 5.3 – Il budget di tesoreria

Il deficit (o surplus, se positivo) rappresenta l'eccesso delle uscite del mese rispetto alle entrate dello stesso mese. Il fabbisogno (o cassa, se positivo) rappresenta l'ammontare accumulato dai deficit dei mesi precedenti e corrente.

I promotori dell'iniziativa dovranno cercare di ottenere che il pagamento del Comune sia erogato al più presto possibile, per evitare di incorrere nel costo dell'interesse per prestiti. Se il Comune intende scaglionare l'erogazione, sarà necessario cercare di ottenere le erogazioni di importi di volta in volta pari al fabbisogno accumulato alla fine di quel mese.

In totale i €61.000 erogati dal Comune saranno sufficienti per coprire il fabbisogno complessivo (€43.513), tuttavia se l'erogazione non viene tempificata in modo appropriato l'organizzazione potrebbe trovarsi in serie difficoltà di liquidità (ossia abilità di onorare i debiti alle scadenze)!



IN PRATICA

Il tuo Business Plan

Prima di passare alla sezione successiva, suggeriamo al lettore di continuare la preparazione del proprio Business Plan. A questo punto il Business Plan dovrà includere un conto economico preventivo ed un budget di tesoreria. Suggeriamo, una volta completata questa sezione del Business Plan, di rileggerlo e verificare se la presentazione, così supportata dai costi, ricavi, entrate ed uscite, appare più solida e convincente.



Per un approfondimento su budget, costi e ricavi di un'organizzazione non profit si veda il capitolo sesto – Controllo di gestione.

TECNICHE DI VERIFICA E MONITORAGGIO

Pur essendo un documento redatto a priori, ossia prima che il progetto abbia luogo, un Business Plan può ottenere maggiore credibilità se corredato di un sistema di *indicatori di performance* (ossia, di ottenimento degli obiettivi). Le ragioni sottostanti questo suggerimento sono che, se i promotori dimostrano di avere un'idea chiara di come misurare l'ottenimento degli obiettivi:

- a) dimostrano sicurezza in loro stessi e fiducia nel progetto;
- b) eviteranno conflitti futuri con enti finanziatori su come valutare se gli obiettivi sono stati raggiunti o meno;
- c) saranno pronti a proporre nuove iniziative forti di una chiara rappresentazione dei successi ottenuti in passato.

Gli indicatori di performance devono essere “creati” sulla base di ciascun progetto, ossia devono riflettere le risorse utilizzate e gli obiettivi ambiti. Il nostro suggerimento,

tuttavia, è che il Business Plan includa una gamma di indicatori che rispecchino la valutazione della performance a diversi livelli delle attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi.

In questo senso suggeriamo di esplorare almeno le seguenti categorie di indicatori:

- a) *Indicatori in input*: in questa categoria rientrano gli indicatori che riferiscono gli ammontare ed i valori delle risorse impiegate per ciascuna parte o fase del progetto. Come spesso avviene (soprattutto nel settore pubblico) questi indicatori sono utilizzati per riferire sullo sforzo che una organizzazione ha effettuato con specifici obiettivi. Sono indicatori con qualche valore informativo, ma non dicono nulla sull'ottenimento degli obiettivi.
- b) *Indicatori di processo*: in questa categoria rientrano gli indicatori che riferiscono sul rispetto della tempistica ed efficienza delle varie fasi del progetto. Ancora una volta vi è del valore informativo, ma manca la certezza del risultato ottenuto. Il loro valore risiede nel fatto che: (a) in caso di ottenimento dei risultati, rappresentano una buona base per la giustificazione dei costi e (b) in caso di mancato ottenimento degli obiettivi, con questi indicatori si può dimostrare se il progetto è stato eseguito secondo i piani, che a posteriori si sono rivelati non corretti. Anche questi indicatori focalizzano l'efficienza.
- c) *Indicatori di output*: In questa categoria rientrano gli indicatori che riferiscono sull'ammontare di beni prodotti o servizi erogati. Questi indicatori servono a verificare se l'organizzazione ha effettivamente creato l'output pianificato. Si tratta di indicatori che si avvicinano al concetto di efficacia, seppure non ancora in pieno.
- d) *Indicatori di risultato*: In questa categoria rientrano gli indicatori che riferiscono sugli effetti dei beni e servizi per i consumatori e beneficiari. Questi indicatori abbracciano in pieno il concetto di efficacia interna, ossia valutano l'effetto sui diretti beneficiari a contatto con il (interni al) progetto.
- e) *Indicatori di effetto*: in questa categoria rientrano gli indicatori che riferiscono sull'impatto del progetto sulla comunità servita e l'ambiente sociale circostante in senso ampio. Questi sono indicatori di efficacia esterna, ossia valutano l'effetto complessivo dell'iniziativa.

Trovare l'accordo a priori su una gamma di indicatori che rientrino in ciascuna di queste categorie dimostra la capacità di controllo che i promotori esercitano sulla loro iniziativa e sul processo che la implementerà.



Ulteriori informazioni sugli indicatori si trovano nel capitolo sesto – Controllo di gestione, e settimo – Rendicontazione sociale.



BUONE PRATICHE

I promotori dell'iniziativa 'Il pasto quotidiano' propongono, per la discussione con l'Opera vescovile e con la Provincia, i seguenti indicatori:

a) Indicatori in input:

- Ammontare di risorse dedicate in totale per l'iniziativa
- Totale ore di personale dedicate all'iniziativa
- Totale ore di personale in contatto con i beneficiari

b) Indicatori di processo:

- Tempistica alla partenza, ossia rispetto del diagramma di Gantt
- Tempistica effettiva durante l'erogazione del servizio rispetto a quella programmata
- Costo medio effettivo di un pasto per persona servita rispetto al valore di budget

c) Indicatori di output:

- Numero di persone servite
- Numero di pasti serviti
- Numero di ore spese in media in contatto con ciascun beneficiario

d) Indicatori di risultato:

- Numero di persone che si sono dette soddisfatte del servizio
- Numero di persone che hanno migliorato la loro vita sociale, misurato come:
 - o Numero di iniziative sociali iniziate da beneficiari (inviti per tè, giochi, passeggiate)
 - o Incremento nella partecipazione da parte di beneficiari ad iniziative sociali esistenti

e) Indicatori di effetto:

- Diminuzione del numero di persone anziane ricoverate per malnutrizione nella circoscrizione
- Diminuzione del numero di persone anziane che richiedono servizi psichiatrici nella circoscrizione
- Diminuzione delle prescrizioni di antidepressivi nella circoscrizione



IN PRATICA

Il tuo Business Plan

Suggeriamo al lettore di completare la preparazione del proprio Business Plan includendo gli indicatori di performance. A questo punto il Business

Plan apparirà completo, seppure in bozza. Sugeriamo, una volta completata questa sezione del Business Plan, di rivisitarne tutte le sezioni e verificarne la coerenza di contenuti e stile.

Una volta completato il proprio Business Plan, il lettore dovrà esercitare uno sforzo di “distacco” dalla propria iniziativa e considerare se, sulla base dell’analisi condotta, l’iniziativa è davvero valida ed opportuna, oppure se si è piuttosto rivelata un sogno non realistico. In quest’ultimo caso, il lettore non si dovrà scoraggiare ma dovrà cercare di trasformare il “sogno” in un’iniziativa realizzabile, apportando le necessarie modifiche al progetto.

Spesso gli enti finanziatori richiedono che il Business Plan venga redatto utilizzando moduli prestabiliti, per standardizzare i loro processi di selezione. Sugeriamo comunque di preparare il proprio Business Plan secondo le linee delineate in questo capitolo. Sarà più agevole, poi, estrarre parti e concetti ed inserirli di volta in volta in diversi moduli richiesti da diversi enti.



RISORSE

Record M., *Preparing a Winning Business Plan*, Howtobooks, Oxford 2003.
Martin J., *The Straightforward Business Plan*, Straightforward Publishing, Brighton 2002.
Drucker P.F., *Managing the Non-Profit Organization*, Harper Collins, New York 2006.
Hudson M., *Managing Without Profit*, Directory of Social Change, London 2004.
Blackwell E., *How to Prepare a Business Plan*, Kogan Page, London 2004.

Siti Web:

http://www.sba.gov/starting_business/startup/basics.html

<http://www.teneric.co.uk/>

http://www.yourbusinesspal.com/non_profit_business_plan.html

<http://www.ctcnet.org/resources/toc.htm>

CAPITOLO VI CONTROLLO DI GESTIONE

- I sistemi di programmazione e controllo nelle aziende non profit
- Il budget nelle aziende non profit
- Sistema informativo e misurazione dei risultati
- Misurare i risultati di un'azienda non profit: indicatori e profili di misurazione

Questo capitolo analizza le caratteristiche dei sistemi di controllo della gestione, considerati come l'insieme degli strumenti di misurazione, di analisi e di interpretazione delle attività dell'impresa sociale. Questi sistemi di verifica da un lato costituiscono per l'impresa sociale di comunità (ISC) una condizione indispensabile per sostenere le pressioni esercitate dai fattori collegati alla complessità ambientale, dall'altro rappresentano una scelta necessaria e funzionale al rafforzamento dei vincoli di condivisione dei valori al fine utilizzare efficientemente le risorse.

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO*
- *IL BUDGET*
- *SISTEMA INFORMATIVO E MISURAZIONE DEI RISULTATI*
- *INDICATORI E PROFILI DI MISURAZIONE*
- *ANALISI DEI COSTI*

¹ Il presente capitolo è condiviso e frutto del lavoro congiunto dei due autori; si precisa tuttavia che i primi due paragrafi (*Sistemi di programmazione e Il budget delle aziende non profit*) sono da attribuire ad Andrea Francesconi mentre gli altri due e l'appendice a Filippo Giordano.

I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO NELLE AZIENDE NON PROFIT

Il sistema di programmazione e controllo di gestione ha lo scopo di fornire ai responsabili di quelle che nel linguaggio aziendalistico sono chiamate aziende non profit (ovvero le imprese sociali) le informazioni necessarie per:

- a) consentire una valutazione *a consuntivo* dei risultati ottenuti dall'amministrazione dell'azienda;
- b) supportare *a preventivo* il processo decisionale relativo alle scelte tra diverse alternative di azione finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il sistema di programmazione e controllo orienta la gestione dell'azienda verso i risultati desiderati tramite la migliore utilizzazione possibile delle risorse impiegate nei processi gestionali.

LE FASI

L'attività di programmazione e controllo si estrinseca in *quattro fasi* logiche successive:

- a) la programmazione;
 - b) la formulazione di obiettivi gestionali di breve periodo (formulazione del budget);
 - c) la misurazione dei risultati ottenuti tramite la gestione;
 - d) la valutazione dei risultati ottenuti (attuata tramite il sistema di reporting).
- a) Con la *programmazione* si definiscono i piani ed i programmi generali aziendali di lungo periodo (tre – cinque anni). Si tratta degli indirizzi generali aziendali quali ad esempio il sistematico orientamento alla qualità, l'attenzione al contenimento dei costi, la definizione di obiettivi di diversificazione dei settori di intervento ecc.
- b) Dalla programmazione discende la *formulazione* di obiettivi di gestione per il breve periodo (anno). Questi consentono di articolare gli indirizzi generali in piani di azione quantificati ed espressi in termini economico-finanziari (ad esempio costo totale dei beni di consumo utilizzati in un servizio di distribuzione di pasti a domicilio; costo complessivo del personale amministrativo dei servizi di staff centrali ecc.) e in termini di attività svolte (ad esempio numero di prestazioni effettuate, numero di utenti ecc.).
- c) L'attività di *misurazione* è finalizzata ad una continua rilevazione dei risultati ottenuti. Con essa si misurano sistematicamente i costi, i ricavi della gestione e i principali dati di attività connessi ai processi operativi tipici delle aziende non profit. La frequenza dell'attività di misurazione è influenzata dalle caratteristiche e dall'affidabilità del sistema informativo ed informatico di ogni azienda non profit. Per

tale ragione la frequenza con cui le informazioni sono disponibili può variare da realtà a realtà.

La frequenza di rilevazione delle informazioni deve, in ogni caso, essere superiore a quella adottata per la definizione degli obiettivi di gestione.

L'attuale stato dell'arte in molte aziende non profit prevede una rilevazione trimestrale delle informazioni che vengono poi confrontate con gli obiettivi di budget. In alcuni casi tuttavia, la rilevazione assume connotati di maggiore sistematicità e si caratterizza per una frequenza mensile.

d) L'attività di *valutazione*, infine, è volta al continuo confronto tra risultati ottenuti ed obiettivi e, laddove si verificano significativi scostamenti tra obiettivi e risultati, ad interpretarne le ragioni individuando possibili azioni correttive.

L'attività di valutazione può condurre, di conseguenza, a cambiamenti nelle modalità di funzionamento delle unità operative in cui si articola la struttura organizzativa dell'azienda non profit, alla parziale o totale revisione degli obiettivi inizialmente individuati, alla modifica dei programmi generali d'azienda.

Il grafico successivo illustra le fasi del processo di programmazione e controllo di gestione ora descritte evidenziando anche il ruolo dei corrispondenti strumenti di programmazione e controllo.



Figura 6.1 – Il sistema di programmazione e controllo di gestione.

LE ESIGENZE DECISIONALI

Il sistema di programmazione e controllo di gestione svolge un ruolo di supporto al processo decisionale di tutti gli operatori aziendali finalizzato al continuo perseguimento degli obiettivi gestionali.

In tal senso il sistema di programmazione e controllo di gestione è concepibile come un insieme di strumenti finalizzato a supportare specifiche esigenze decisionali riconducibili alle seguenti fattispecie tipiche:

- a) la formulazione degli obiettivi delle unità operative;
- b) la determinazione dei costi delle attività aziendali,
- c) la determinazione dei prezzi e delle tariffe cui cedere i prodotti/servizi dell'attività svolta;
- d) la valutazione dei costi, dei ricavi, dei livelli di efficienza, dei livelli di qualità che caratterizzano le diverse attività e settori di intervento delle aziende non profit;
- e) l'effettuazione di valutazioni di convenienza economica di breve periodo, ovvero la valutazione in merito alla gestione diretta di certi servizi o all'affidamento degli stessi in appalto o in convenzione ad aziende terze.

GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Gli strumenti in cui si articola il sistema di programmazione e controllo, come evidenziati dal grafico precedente, sono:

- a) il *budget*, utilizzato per la formulazione degli obiettivi di breve periodo sia a livello di intera azienda, sia a livello di ogni unità operativa presente nella struttura organizzativa aziendale;
- b) la *contabilità analitica*, utilizzata per la misurazione dei risultati ottenuti dalle unità operative e dall'azienda nel suo complesso;
- c) il *reporting*, utilizzato per la comunicazione dei risultati rilevati dalla contabilità analitica e per la attività di valutazione degli stessi. Il sistema di reporting può essere concepito come un sistema informativo di natura economica utile per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi e per la definizione di eventuali interventi correttivi o di miglioramento della gestione.

Gli strumenti di programmazione e controllo sono progettati per coinvolgere direttamente tutti gli operatori aziendali ai quali siano affidate responsabilità gestionali.

È infatti necessario che *ogni operatore sia messo a conoscenza delle implicazioni economiche delle attività da lui dirette*.

Ecco quindi che chiunque abbia nelle aziende non profit responsabilità di gestione può essere chiamato a:

- a) definire gli obiettivi di gestione relativi alle strutture organizzative da lui dirette (partecipare alla formulazione del budget);

- b) ricevere, analizzare e comprendere le informazioni relative alle scelte organizzative ed operative compiute (sistema di contabilità analitica e sistema di reporting).

CENTRI DI RESPONSABILITÀ E CENTRI DI COSTO

A tal fine, per favorire la *responsabilizzazione economica* di tutti gli operatori, il sistema di programmazione e controllo rileva le informazioni con riferimento alle unità operative in cui è articolata la struttura organizzativa delle aziende non profit.

Si dice, in termini tecnici, che il sistema di programmazione e controllo è articolato per Centri di Responsabilità (CDR) e per Centri di Costo (CDC).

Cosa si intende con questi termini?

Con il termine CDR si intende un gruppo di persone che opera per raggiungere un insieme di obiettivi dell'azienda ed è guidato da un dirigente che si assume la responsabilità delle azioni intraprese.

I CDR possono essere ulteriormente scomposti in relazione alla presenza al loro interno di aree di attività omogenee: queste ultime vengono spesso indicate con il termine di Centri di Costo.

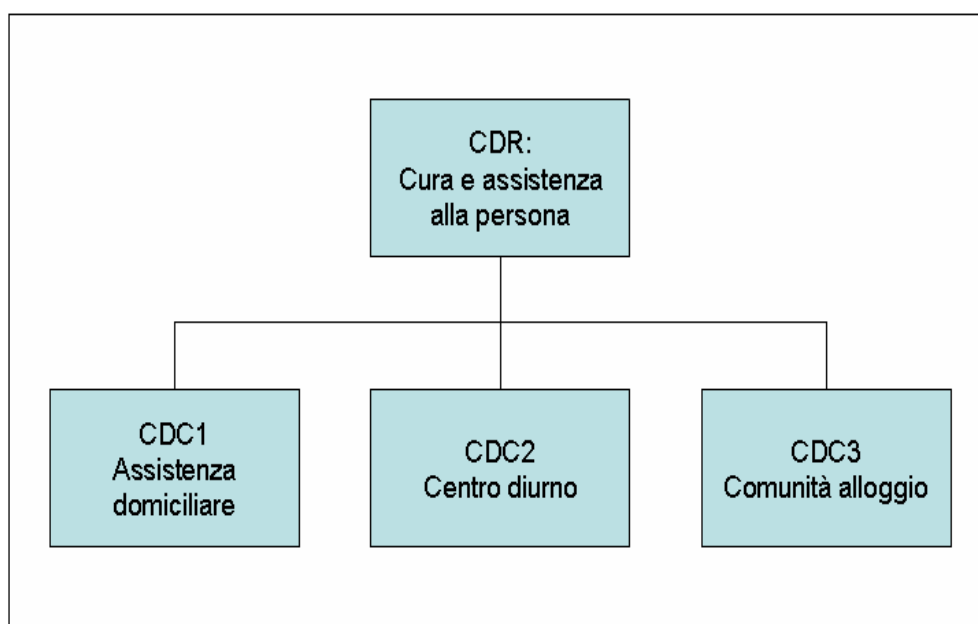


Figura 6.2 – Esempio di CDR che si scompone in diversi CDC

Un CDC può pertanto essere considerato come una sottoarticolazione di un CDR ovvero come una sottoarticolazione di una unità operativa.

Laddove si proceda alla contemporanea individuazione di CDR e di CDC, le informazioni relative ai dati di attività, ai dati di costo ed ai dati di ricavo vengono rilevate per

ogni CDC. L'aggregazione delle informazioni porta alla determinazione dei valori del CDR considerato.

Individuati i CDR ed i CDC il sistema di programmazione e controllo di gestione:

- a) definisce gli obiettivi gestionali per ogni CDR e (eventualmente) per ogni CDC;
- b) rileva sistematicamente le informazioni inerenti i dati di attività, i ricavi ed i costi di ogni CDR e di ogni CDC;
- c) distribuisce a tutti i dirigenti responsabili di CDR e di CDC le informazioni rilevate;
- d) favorisce un sistematico confronto tra obiettivi e risultati ottenuti;
- e) favorisce la valutazione dei risultati di gestione.

IL BUDGET NELLE AZIENDE NON PROFIT

Il budget rappresenta, nelle aziende non profit, lo strumento fondamentale per perseguire la responsabilizzazione economica degli operatori, la quale costituisce la finalità prevalente dell'intero sistema di programmazione e controllo di gestione.

È infatti tramite l'implementazione del processo di budget che si realizza l'effettiva esplicitazione delle responsabilità gestionali di breve periodo attribuite agli operatori aziendali dotati di responsabilità gestionali con l'individuazione di precisi obiettivi.

Ma in che cosa si concretizza il budget?

Il budget può innanzitutto essere analizzato secondo due diverse prospettive:

- a) la prospettiva *contabile*;
 - b) la prospettiva *organizzativa*.
- a) La prima delle due prospettive non è di rilievo rispetto alle finalità di questo scritto. Essa si concretizza in ogni caso nell'elaborazione di documenti contabili preventivi a livello aziendale (conto economico, prospetto dei flussi di cassa e stato patrimoniale preventivi).
- b) La seconda prospettiva è quella più di rilievo per tutti gli operatori aziendali. Secondo tale ottica il budget rappresenta l'insieme degli obiettivi di breve periodo definiti per tutte le strutture complesse (CDR) in termini di:
- risorse assegnate ai CDR (costi di gestione);
 - risorse generate dai CDR (ricavi di gestione);
 - attività richieste ai CDR (numero e tipologia di prestazioni/servizi, numero di utenti, livelli qualitativi ecc.);
 - progetti di miglioramento richiesti ai CDR in relazione a specifiche politiche aziendali.

L'insieme degli obiettivi dei CDR rappresenta il complessivo budget dell'azienda non profit.

In questa prospettiva il budget assume valenze molteplici come strumento di:

- a) programmazione di breve periodo (formulazione degli obiettivi gestionali);
- b) responsabilizzazione dei dirigenti e degli operatori dei CDR (i CDR devono attivare tutte le azioni organizzative utili per realizzare gli obiettivi);
- c) integrazione organizzativa (gli obiettivi dei CDR devono essere tra loro compatibili);
- d) motivazione (agli obiettivi può essere collegato il sistema premiante).

CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET

Gli obiettivi di budget devono avere le seguenti caratteristiche.

- a) Essere *misurabili*. Gli obiettivi di budget devono essere quantificati *ex ante*. Le modalità di quantificazione possono differire in relazione alla tipologia di obiettivo e tradursi in:
 - valori assoluti, ad esempio numero di nuovi utenti acquisiti per l'anno 2008;
 - valori percentuali, ad esempio riduzione del 5% rispetto al valore dell'anno precedente dei costi variabili;
 - stati di avanzamento di progetti espressi ad esempio in termini di fasi progettuali; da realizzare entro l'anno di budget (ad esempio revisione della carta dei servizi da compiersi entro il mese di settembre 2008).
- b) Essere *realistici*. Gli obiettivi di budget devono garantire la congruenza tra risorse attribuite ai CDR e livelli quantitativi e qualitativi di attività loro richiesti. A tal fine nell'ambito del budget si deve procedere a determinare:
 - l'organico (distinto per tipologia di professionalità) da assegnare ai CDR;
 - la dotazione tecnologica da assegnare ai CDR;
 - l'ammontare di consumi del CDR;
 - l'ammontare di investimenti da assegnare al CDR.

L'ammontare di risorse previsto, tradotto poi, in termini monetari, in costi di gestione, va confrontato con le previsioni fatte in termini di volumi di attività previsti per il CDR che sono a loro volta tradotti in termini di ricavi di gestione. Se da tale confronto emerge una compatibilità tra le diverse previsioni gli obiettivi possono essere considerati come reali obiettivi di budget ovvero come obiettivi concretamente perseguibili durante l'anno.

- c) Essere *controllabili*. Gli obiettivi di budget devono essere coerenti con le leve di governo organizzativo, gestionale e clinico che caratterizzano le diverse unità operative.

IL PROCESSO DI BUDGET

Viste le caratteristiche tipiche degli obiettivi di budget, si deve ora parlare delle modalità che possono essere impiegate per procedere alla loro concreta definizione nell'ambito delle aziende non profit.

Le modalità di definizione degli obiettivi di budget possono essere molteplici, ma si delineano nell'ambito del cosiddetto *processo di budget* (budgeting). Con tale espressione si intende un complesso di attività svolte da molteplici soggetti in predefiniti periodi temporali.

Il processo di budget si caratterizza quindi per:

- a) essere articolato in una serie di *fasi* (da una fase iniziale di avvio del processo alla fase conclusiva di approvazione degli obiettivi per tutti i CDR);
- b) prevedere la partecipazione di *molteplici soggetti* e operatori aziendali: la direzione generale (vertice strategico), gli uffici di staff di supporto alla direzione generale, i responsabili delle unità operative (CDR), l'ufficio o il servizio programmazione e controllo di gestione, ecc. Ai diversi soggetti possono competere diversi ruoli nelle singole fasi del processo di budget;
- c) predefinire per ognuna delle fasi previste specifici *tempi di svolgimento* (deadlines del processo di budget) e degli specifici *risultati intermedi*. A tale riguardo si precisa che, perlomeno teoricamente, il processo di budget dovrebbe concludersi entro la fine dell'anno precedente all'anno di budget (il budget del 2008 deve essere approvato entro il 31 dicembre 2007). Va tuttavia subito sottolineato come in molte concrete esperienze delle aziende non profit italiane la chiusura entro l'anno del processo di budget non sia frequente.



APPROFONDIMENTO

Si possono individuare due modelli contrapposti ed una serie di approcci intermedi per la definizione degli obiettivi di budget.

I modelli cui si fa riferimento sono:

- a) il modello *gerarchico* (meglio noto come modello *top down*) nell'ambito del quale prevalente è il ruolo assunto dalla direzione generale di azienda e dall'alta dirigenza che definiscono gli obiettivi di breve periodo e li trasmettono ai responsabili di CDR;
- b) il modello *partecipativo* (meglio noto come modello *bottom-up*) nell'ambito del quale prevale il coinvolgimento dei responsabili di CDR.

Gli *approcci intermedi* sono individuabili come un mix dei due precedenti modelli dove può prevalere l'approccio gerarchico, può prevalere l'approccio partecipativo o si può assistere ad un bilanciamento dei due modelli delineati in precedenza.

È raro assistere all'applicazione del modello gerarchico o del modello partecipativo puro. Esigenze contingenti normalmente richiedono, infatti, un più o meno elevato adattamento dei due modelli di riferimento teorico.

I SOGGETTI COINVOLTI

Quale che sia il modello di riferimento scelto, il processo di budget deve definire e stabilire i rapporti tra tutti i soggetti (*attori organizzativi*) in esso coinvolti.

Gli attori organizzativi normalmente coinvolti nel processo di budget sono:

- a) la direzione generale d'azienda (vertice strategico);
- b) i responsabili del Centro di Responsabilità;
- c) lo staff di supporto tecnico operativo al sistema di budget (ufficio programmazione e controllo e ufficio budget).

Tutti i predetti attori partecipano al progetto di budget sia pure con ruoli e funzioni differenti.

Ad essi competono le seguenti *responsabilità*.

- a) La *direzione generale* deve:
 - garantire la coerenza del sistema di programmazione strategica con il sistema di budget;
 - approvare il budget aziendale e la sua articolazione in budget funzionali e settoriali;
 - definire le modalità di collegamento tra sistema di budget ed altri sistemi operativi aziendali (in particolare con il sistema premiante).
- b) I *responsabili di CDR* devono:
 - definire le proposte di budget relative al proprio centro di responsabilità stabilendo in maniera autonoma le eventuali modalità di coinvolgimento dei propri collaboratori. Le proposte di budget dovranno essere formulate in modo tale da garantire la congruenza tra livelli qualitativi e quantitativi di attività prevista e risorse ritenute a tal fine necessarie;
 - partecipare a tutte le fasi decisionali che portano all'approvazione degli obiettivi dei CDR;
 - rispondere dei risultati ottenuti a seguito della gestione dei CDR.
- c) Lo *staff di supporto tecnico-operativo* deve:
 - garantire l'adeguatezza e la funzionalità degli strumenti tecnico-contabili ed informativi a disposizione dell'azienda rispetto alle esigenze del sistema di budget;

- predisporre la documentazione di supporto ai CDR ed alla direzione generale d'azienda nelle varie fasi in cui verrà articolato il processo di budget (schede di budget e report di controllo);
- affiancare i responsabili di CDR fornendo loro consulenza di ordine tecnico in merito all'analisi dei risultati di gestione ed alla formulazione degli obiettivi gestionali;
- a) coordinare l'insieme dei flussi informativi necessari al funzionamento del sistema di budget sia nella fase di definizione del budget, sia nella fase di gestione del budget a livello di intera azienda ed a livello di CDR.

IL CALENDARIO DI BUDGET

Le funzioni attribuite e ricoperte dalla direzione generale, dai CDR e dallo staff di supporto tecnico si articolano in specifiche fasi e si sviluppano sequenzialmente con una precisa tempistica che deve essere stabilita da ogni singola azienda.

Nella seguente tabella si fornisce uno schema di primo riferimento relativo all'articolazione del processo di budget nelle aziende non profit evidenziando un'ipotesi delle diverse fasi e degli attori coinvolti nelle diverse fasi.

Fasi	Descrizione	Ruoli coinvolti
1	Definizione degli obiettivi a livello aziendale e delle linee guida per i CDR	Direzione generale
2	Predisposizione della modulistica per la formulazione delle proposte di budget (scheda di budget)	Staff di supporto tecnico
3	Formulazione delle proposte di budget e loro invio	CDR
4	Analisi tecnica delle proposte di budget e stesura di una prima ipotesi di budget a livello aziendale, e di CDR	Staff di supporto tecnico
5	Analisi e valutazione delle proposte di budget in termini di loro aderenza rispetto a: linee guida aziendali, grado di integrazione organizzativa, grado di assorbimento di risorse (Negoziazione delle proposte di budget)	Direzione generale – CDR
6	Approvazione e formalizzazione del budget aziendale e delle sue sottoarticolazioni	Direzione generale – CDR

Tabella 6.1. – Una possibile ipotesi di processo di budget.

Per ognuna delle fasi sopra delineate dovrà essere definita una tempistica di riferimento. Si tratta del cosiddetto *calendario di budget* che, pur rappresentando un elemento di carattere strettamente operativo, risulta essere di fondamentale importanza al fine di garantire il governo di un processo articolato quale quello delineato nella precedente tabella.

LE FASI DEL PROCESSO DI BUDGET

È utile approfondire le caratteristiche delle fasi in cui si articola il processo di budget. Si tralascerà tuttavia l'analisi della quarta fase in quanto caratterizzata da un elevato contenuto contabile, non rilevante per le finalità del presente lavoro.

a) Prima fase: definizione degli obiettivi a livello aziendale e delle linee guida per i CDR.

Tale fase, di competenza della direzione strategica di azienda, ha la finalità di integrare il processo di budget con la pianificazione strategica aziendale articolando gli obiettivi strategici di lungo periodo in obiettivi di breve termine, consentendo il governo integrato dell'azienda ed assicurandone una precisa direzione di marcia.



APPROFONDIMENTO

È in questa fase che si delineano e si quantificano gli indirizzi generali d'azienda che hanno funzione di preciso orientamento per le decisioni di programmazione a livello di CDR. È funzione della direzione strategica definire i risultati attesi dalla gestione dell'intera azienda ed esplicitarli ai livelli dirigenziali inferiori. Questi ultimi, nell'ambito dell'approccio *partecipativo* alla formulazione del budget dovranno poi tradurli in specifici livelli di intervento relativamente al proprio specifico ambito di competenza organizzativa e gestionale. In tale traduzione è possibile ravvisare la differenza con l'approccio *gerarchico* che, al contrario, si caratterizzerebbe per la diretta definizione degli obiettivi dei CDR da parte dei vertici aziendali. Nell'approccio partecipativo al budget, invece, la direzione strategica lascia ampia libertà di programmazione ai dirigenti di CDR, all'interno, tuttavia, di predefiniti e prequantificati risultati attesi a livello di intera azienda. In questo modo si riesce a impostare un meccanismo di budget che consente di coniugare due esigenze spesso contrapposte nelle aziende non profit: da un lato, un chiaro e preciso orientamento ai *risultati complessivi di azienda* nelle loro diverse componenti: reddituale, finanziaria, di volumi e tipologie di attività; dall'altro la *personalizzazione* degli obiettivi specifici dei CDR, ovvero la scomposizione degli obiettivi generali in uno specifico sottosistema di obiettivi, definito a livello di CDR.

Il coinvolgimento diretto dei CDR nella definizione degli obiettivi assume valenza fondamentale per garantire la congruenza del sistema di budget rispetto alle caratteristiche delle aziende non profit. Solo il diretto coinvolgimento dei CDR nella fase iniziale di programmazione permette di valorizzare adeguatamente il ruolo e l'ambito di responsabilità degli operatori in maniera congruente con le dinamiche valoriali presenti all'interno delle aziende non profit.

b) Seconda fase: predisposizione della modulistica per la formulazione delle proposte di budget (scheda di budget)

In questa fase lo staff di supporto tecnico svolge attività di raccolta, elaborazione e trasmissione ai soggetti coinvolti nel processo di budget delle informazioni rilevanti ai fini della formulazione delle proposte di budget. In termini operativi la modulistica di supporto al budget è nota come *scheda di budget*. La scheda di budget è un documento cartaceo o informatizzato, distribuito ai CDR i quali dovranno compilarlo e ritrasmetterlo allo staff di supporto tecnico. Il contenuto della scheda di budget è normalmente rappresentato dalle linee guida definite dalla direzione strategica aziendale e dalle informazio-

ni relative ai risultati ottenuti dai CDR nell'esercizio in corso e negli esercizi precedenti all'anno di budget.

c) Terza fase: formulazione delle proposte di budget e loro invio

Questa fase si caratterizza, insieme alla fase di negoziazione di cui si tratterà successivamente, per il fatto di prevedere il maggiore livello di coinvolgimento dei CDR nel processo di budget. L'approccio partecipativo al budget si caratterizza per un ampio margine di manovra garantito ai responsabili di CDR nella fase di prima definizione degli obiettivi di budget. I responsabili di CDR dovrebbero, comunque, essere orientati nella loro attività di programmazione da una serie di fattori quali:

- i risultati ottenuti dalla gestione delle unità operative negli esercizi precedenti;
- i risultati in via di ottenimento;
- eventuali fattori di cambiamento previsti nella specifica branca di attività di loro responsabilità;
- le linee guida aziendali.

Con riferimento a quest'ultimo elemento, si deve evidenziare il significato delle *linee guida aziendali* nell'ambito del processo di budget. Le linee guida aziendali rappresentano un elemento di forte orientamento del processo di programmazione, ma non un vincolo di carattere assoluto. In altri termini, nella definizione delle proposte di budget il responsabile di CDR deve tenere in adeguata considerazione le "direttive" della direzione strategica senza, tuttavia, che questo si traduca in un mero recepimento acritico delle linee guida aziendali.



APPROFONDIMENTO

Se le linee guida fossero troppo rigide, il processo di budget assumerebbe connotati di tipo top-down piuttosto che connotati di tipo bottom-up. In termini operativi questa considerazione si traduce in una reale e concreta possibilità a livello di singolo CDR di discostarsi, anche sensibilmente, dalle linee guida aziendali nella formulazione della propria proposta di budget. Il mancato recepimento delle linee guida aziendali può essere determinato da una molteplicità di elementi e di fenomeni che caratterizzano le attività dello specifico CDR; a risultati non migliorabili a livello dello specifico CDR; a specifici progetti o linee di intervento che il dirigente del CDR ritiene opportuno iniziare a sviluppare nell'ambito della programmazione budgetaria. A livello di singolo CDR, quindi, la programmazione può discostarsi dagli obiettivi aziendali indicati nelle linee guida definite dalla direzione strategica d'azienda. Ciò non rappresenta, di per sé, elemento di errata programmazione qualora la globalità delle proposte di budget avanzate dai CDR consentano un sostanziale recepimento degli obiettivi generali aziendali. In caso contrario, invece, vanno distinte due ulteriori situazioni.

a) Uno scostamento contenuto tra obiettivi generali d'azienda ed obiettivi emergenti dalle proposte di budget formulate dai CDR; tale prima situazione, tipica dei processi di budget a natura partecipativa, rende necessaria una parziale correzione delle proposte di budget nella successiva fase di negoziazione.

b) Uno scostamento significativo (o comunque non correggibile in sede di negoziazione) tra obiettivi generali d'azienda ed obiettivi emergenti dalle proposte di budget formulate dai CDR; tale seconda situazione evidenzia, al contrario, la presenza di errori di programmazione nella fase di definizione delle linee guida aziendali o nella fase di formulazione delle proposte di budget. Scostamenti di tale genere sono tipici delle fasi di avvio dei processi di budget in cui la capacità di programmazione sia da parte dei vertici aziendali, sia da parte dei responsabili di CDR non è ancora tale da conferire attendibilità a processi di tipo partecipativo; in questo caso è generalmente consigliabile conferire carattere di sperimentaltà al sistema di budget in attesa che maturino a livello degli operatori aziendali adeguate capacità programmatiche. Laddove il problema sia prevalentemente connesso alla formulazione delle proposte di budget e si voglia comunque implementare la logica di gestione budgetaria si assiste, spesso, all'adozione di approcci gerarchici da parte della direzione strategica aziendale.

d) Quinta fase: *negoziazione delle proposte di budget*

La finalità della fase di negoziazione è quella di analizzare, discutere e ridefinire le proposte di budget formulate dai responsabili dei CDR in maniera tale da garantire, a livello aziendale, il recepimento a preventivo delle linee guida definite dalla direzione strategica. La fase di negoziazione è indispensabile nell'ambito del processo partecipativo di budget in relazione al ruolo riconosciuto ai responsabili di CDR ed al conseguente manifestarsi di scostamenti tra i risultati emergenti dall'analisi delle proposte di budget e le linee guida aziendali. La negoziazione implica, per definizione, il coinvolgimento sia della direzione strategica aziendale, sia dei responsabili di CDR, ossia di coloro che sono direttamente coinvolti nei successivi processi di gestione del budget. Ai fini di supportare l'attività di interpretazione delle proposte di budget la direzione strategica si avvale del supporto dello staff operativo tecnico che, raccolte le proposte di budget formulate dai CDR, procede al loro consolidamento e definisce un ipotetico budget, basato sul totale recepimento delle indicazioni dei CDR, dal quale è possibile valutare il grado di recepimento delle complessive linee guida aziendali. Si perviene, in tal modo, ad una fondamentale conoscenza dell'entità degli scostamenti e della loro tipologia che permette di definire degli interventi correttivi alle proposte di budget in precedenza sviluppate dai CDR.



APPROFONDIMENTO

Gli scostamenti si possono manifestare in relazione agli obiettivi di ordine economico relativi ai costi di particolari tipologie di fattori produttivi, piuttosto che in relazione ad obiettivi sempre di ordine economico, ma relativi al fatturato previsto. Ancora, possono emergere problemi di incompatibilità tra indicazioni a livello aziendale in merito ai livelli di attività previsti o ad altri parametri espressivi delle attività di alcune tipologie di CDR. È quindi evidente come, sulla base delle informazioni rese disponibili dall'analisi consolidata delle proposte di budget, la direzione strategica possa focalizzare la discussione degli obiettivi con i responsabili di CDR sui fattori critici per il perseguimento degli obiettivi aziendali tralasciando aspetti a tal fine non rilevanti ed incrementando in tal modo l'efficienza del processo di budget. La fase di negoziazione, laddove presenti connotati di fisiologico adattamento delle proposte di budget inizialmente definite dai CDR, implica una serie di incontri tra direzione strategica aziendale e CDR dai quali scaturisce il budget definitivo che sarà successivamente formalizzato. La negoziazione di budget deve ispi-

rarsi a specifici *criteri di valutazione* degli obiettivi proposti dai CDR. Tra tali criteri, definiti dalla direzione strategica aziendale, due assumono rilevanza fondamentale:

- a) l'aderenza delle proposte di budget alle linee guida aziendali;
- b) il criterio dell'integrazione organizzativa ovvero della compatibilità intrinseca delle proposte di budget.

Con riferimento al criterio dell'integrazione organizzativa si vuole evidenziare come essa rappresenti un elemento critico nell'ambito del processo di budget. Si possono, infatti, delineare situazioni in cui si evidenzia un formale recepimento delle linee guida aziendali, ma dove tale recepimento è viziato da problemi di compatibilità tra obiettivi delineati da un CDR ed altri CDR.

e) Sesta fase: *approvazione e formalizzazione del budget aziendale e delle sue sottoarticolarioni*

Tale fase assume rilievo per le sue implicazioni in termini di attivazione di meccanismi di responsabilizzazione sui risultati degli operatori aziendali. A conclusione della fase di negoziazione si sono definiti gli obiettivi (o meglio l'insieme degli obiettivi) assegnati a ogni CDR. Questi rappresentano l'elemento per la valutazione dei risultati della gestione da parte del responsabile del CDR e della sua equipe. È di conseguenza importante che gli obiettivi di budget vengano sottoscritti dai responsabili di CDR e vengano, con le modalità ritenute più idonee, trasmessi a tutti gli operatori assegnati ai CDR. Solo un'adeguata collaborazione dell'equipe potrà infatti facilitare l'effettivo raggiungimento dei risultati concordati con la direzione strategica. In questo senso la formalizzazione del budget non deve essere intesa come un mero adempimento burocratico, ma come il fondamentale atto conclusivo di un processo complesso e basato sul pieno coinvolgimento di tutti gli operatori presenti nell'ambito dell'azienda non profit.

SISTEMA INFORMATIVO E MISURAZIONE DEI RISULTATI

La qualità dell'attività di programmazione e controllo all'interno di qualsiasi organizzazione è strettamente legata alla disponibilità di *informazioni* sulla gestione.

Solo attraverso la rilevazione di misure, dati, parametri ed indicatori, è possibile acquisire informazioni rilevanti sui risultati ottenuti dall'azienda.

L'attività di misurazione è indispensabile per i decisori aziendali al fine di avere informazioni utili per:

- a) poter supportare i processi decisionali;
- b) governare i fenomeni aziendali con un maggior livello di conoscenza e consapevolezza;
- c) verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione e programmazione;
- d) informare gli stakeholder sull'andamento della gestione e sulla capacità dell'organizzazione di perseguire la propria missione.

Questi motivi evidenziano come i sistemi di misurazione dei risultati nelle aziende non profit possono avere una duplice dimensione e valenza informativa:

- a) dimensione interna: fornire informazioni ai decisori aziendali al fine di valutare ed implementare progetti e servizi;
- b) dimensione esterna: sostenere un'attività di comunicazione con i propri stakeholder elaborando documenti di rendicontazione esterna quali bilanci sociali e di missione, report annuali, ecc.

a) Considerando solamente la *dimensione interna*, è possibile evidenziare come le informazioni fornite dai sistemi di misurazione dei risultati possono essere utili ad una molteplicità di attività di management tra le quali:

- *monitorare l'attività dell'azienda*: avere informazioni sull'attività dell'azienda e l'andamento della gestione, sulle risorse consumate, i volumi di attività prodotti, livelli di efficienza e di efficacia raggiunti;
- *supportare la pianificazione strategica*: avere informazioni sulle caratteristiche delle performance aziendali può essere decisivo, sia per definire piani ed obiettivi strategici sia per verificarne in una fase successiva il loro stato di attuazione;
- *definire i budget*: la definizione dei budget è un processo delicato che richiede l'utilizzo di informazioni sugli input, output ed outcome al fine di assegnare ai vari centri di responsabilità obiettivi coerenti con i piani ed i programmi aziendali e le risorse necessarie per raggiungerli;
- *gestire le risorse umane*: il sistema di misurazione delle performance rappresenta uno strumento utile per migliorare le prestazioni del personale, attraverso la definizione ed il controllo di obiettivi gestionali motivanti, e per costruire sulla base di questo sistemi di retribuzione variabile;
- *migliorare la qualità dei processi*: solo una perfetta conoscenza dei fenomeni e dei processi aziendali può condurre ad un continuo miglioramento delle performance aziendali;
- *fare benchmarking*: il confronto tra le performance di diverse aziende non profit può stimolare il miglioramento nell'erogazione di servizi in quanto permette di comprendere meglio eventuali margini di miglioramento nella gestione di alcune attività; per questo sarebbe importante costruire degli indicatori utili per attivare un proficuo confronto.

TIPOLOGIE DI INFORMAZIONI

Per supportare i decisori aziendali nell'esercizio dell'attività gestionale è importante dunque disporre di un *sistema informativo adeguato* alla complessità della propria struttura organizzativa ed in grado di rilevare informazioni utili a supportare i processi decisionali interni.

In generale l'attività aziendale produce due tipologie di informazioni:

- a) informazioni economiche, relative all'acquisizione, all'allocazione ed al consumo delle risorse economiche, umane e strumentali nello svolgimento della propria attività istituzionale,
- b) informazioni non economiche, relative alla dimensione quali-quantitativa dell'attività (quantità e qualità delle prestazioni/servizi erogati).

a) La rilevazione e l'analisi delle *informazioni economiche* è collegabile al tema della classificazione, aggregazione ed allocazione dei costi e dei ricavi dell'azienda. Con particolare riferimento alle aziende non profit l'acquisizione di queste informazioni permette valutazioni in merito all'efficienza della gestione.

b) La rilevazione e l'analisi delle *informazioni non economiche* è collegabile al tema della definizione di indicatori non economici in grado di verificare l'efficacia dell'azienda non profit.

IL SISTEMA CONTABILE ANALITICO

Per l'azienda non profit la dimensione economica della gestione assume un carattere strumentale e non finalistico (come per le aziende for profit) e pertanto il raggiungimento di risultati di utilità sociale può essere valutato solo attraverso indicatori non monetari.

È necessario dunque che l'azienda non profit si doti di un *sistema informativo contabile analitico* e di un *sistema extracontabile*.

Abitualmente le organizzazioni sono dotate di un sistema di contabilità generale utile per rilevare i valori economici al fine di predisporre il bilancio di esercizio. Tale sistema non è sufficiente però a soddisfare il fabbisogno informativo dei decisori aziendali.

La contabilità generale rileva infatti i valori economici per natura (personale, acquisto di beni e servizi, utenze ecc.) e fornisce una informazione "generale" sull'acquisizione ed il consumo complessivo delle risorse da parte dell'organizzazione. Per un'azienda non profit inoltre la predisposizione del bilancio rappresenta quasi esclusivamente un obbligo giuridico formale dal basso valore informativo per via della propria finalità istituzionale.

Al fine di conoscere come le risorse sono state utilizzate durante lo svolgimento della gestione, dove sono state allocate, e da chi e come sono state impiegate è necessario dotarsi di un sistema contabile di tipo *analitico*.

I sistemi di contabilità analitica rilevano le informazioni rispetto a definiti oggetti di rilevazione sulla base della complessità organizzativa delle aziende, delle specificità gestionali e del fabbisogno informativo interno.

Con riferimento agli oggetti di rilevazione si parla comunemente di CDC. Il CDC rappresenta l'oggetto di *rilevazione elementare* rispetto al quale misurare acquisizione e consumo delle risorse.

La *scelta degli oggetti di rilevazione* è cruciale per la costruzione di un sistema di contabilità analitica efficace ed è soggettiva. Il criterio guida nella scelta degli oggetti di ri-

levazione è quello della *rilevanza*. Infatti è possibile avere CDC ampi o più analitici a seconda delle esigenze dei decisori aziendali. La specifica attività, un servizio, l'unità organizzativa, una categoria di stakeholder, una struttura, possono rappresentare differenti oggetti di rilevazione. CDC può essere la direzione generale, una specifica campagna di fundraising, il servizio di assistenza domiciliare, una RSA.

Il complesso degli oggetti di rilevazione (denominato *piano dei CDC*) di un'azienda non profit rappresenta non solo la struttura della contabilità analitica ma l'impianto di tutto il sistema di programmazione e controllo. Rispetto agli oggetti di rilevazione infatti verranno sia classificate le informazioni economiche ma anche definite le informazioni non economiche da rilevare.

Dati di attività	Servizio A	Servizio B	Servizio C
N° di posti disponibili			
Mq di superficie dei locali			
N° operatori			
N° utenti effettivi			
Ricavi			
Ricavi da tariffa			
Contributo comunale			
Totale			
Costi			
Stipendi del personale			
Oneri previdenziali			
Affitti passivi			
Utenze			
Beni di consumo			
Generi alimentari			
Ammortamenti			
Totale			

Tabella 6.2. – Esempio di report di contabilità analitica

MISURARE I RISULTATI DI UN'AZIENDA NON PROFIT: INDICATORI E PROFILI DI MISURAZIONE

Misurare le prestazioni di una azienda non profit è complesso in quanto i risultati della gestione non possono essere valutati in termini di ricavi/profitti ottenuti.

La dimensione economico-finanziaria solo nelle aziende for profit infatti può essere di per sé sufficiente a valutare la qualità della gestione aziendale in quanto la finalità ultima dei decisori aziendali è quella di massimizzare ricavi e profitti.

La finalità della aziende non profit è quella invece di perseguire la sua missione, quasi sempre legata alla produzione di valore sociale, e per questo le sole rilevazioni contabili, che forniscono informazioni sulla dimensione economico-finanziaria, non permettono di avere adeguate e sufficienti informazioni sulla gestione. Ciò deriva dal fatto che i valori economico-finanziari sono l'effetto delle scelte gestionali e quindi per comprendere a pieno gli accadimenti aziendali e i relativi risultati occorre individuare *misurazioni idonee* ad esprimere i legami tra tali valori e i fattori determinanti degli stessi. Gli indicatori economico-finanziari forniscono indicazioni sullo stato di "salute" finanziaria delle organizzazioni (capacità di autofinanziamento, dipendenza finanziaria, grado di solvibilità) o sulla diversa allocazione delle risorse, ma non ci danno informazioni sulla gestione in termini di quantità e qualità.

Risulta dunque importante per le aziende non profit sviluppare, accanto ai sistemi di rilevazione contabile, sistemi di rilevazione *extra-contabili* in grado di fornire dati per misurare i risultati raggiunti in termini di quantità e qualità degli output prodotti e di bisogni soddisfatti.

UNA METODOLOGIA PER LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI

Sul tema delle tipologie degli indicatori e sulle diverse dimensioni delle performance aziendali sono stati formulati numerosi criteri di classificazione ed elaborati diversi modelli concettuali. È tuttavia difficile trovare un criterio di classificazione che sia esaustivo e in grado di soddisfare appieno qualsiasi fabbisogno informativo. Ciascun sistema di misurazione delle performance presenta specifiche caratteristiche in quanto è costruito sulla base delle esigenze informative dell'organizzazione e deve essere in grado di monitorare efficacemente gli obiettivi strategici e gestionali definiti dall'organizzazione stessa in sede di pianificazione e programmazione. L'applicazione di un solo modello è sicuramente limitativa in quanto non tutte le tipologie di indicatori proposte risulterebbero rilevanti per uno specifico sistema di misurazione.

Per costruire un set di indicatori adeguato è dunque necessario ricorrere a diversi modelli interpretativi, criteri di classificazione, categorie concettuali. Per una persona inesperta è sicuramente difficile avere una visione e una comprensione chiare di questi temi. Questa difficoltà è aggravata dal fatto che il significato attribuito ad alcuni termini varia

da un autore o da un filone di studi all'altro. In questo contributo si cercherà di fornire al lettore alcuni concetti chiave utili per orientarsi in modo agevole all'interno di queste tematiche.

La *misura* rappresenta il dato in grado di fornirci informazioni su un aspetto della prestazione. Le misure possono essere date da parametri, informazioni su un oggetto di rilevazione, ed indicatori che sono dati dal rapporto tra due parametri. Nell'uso comune la distinzione tra parametri ed indicatori, a parere di chi scrive netta e rilevante, non viene considerata e perciò si parla comunemente di indicatori. In ogni caso è importante considerare come indicatori ad una dimensione (parametri) forniscono una generica informazione (n° di servizi erogati) rispetto ad indicatori che mettono in relazione due dimensioni (n° servizi erogati/n° richieste ricevute). Gli indicatori acquistano sicuramente ancora più valore attraverso un confronto spaziale (benchmarking) o temporale (costruzione serie storica). Gli indicatori possono essere distinti in indicatori monetari, se utilizzano valori economici (es. indicatori di costo), e indicatori non monetari, se utilizzano valori numerici o dati fisico-tecnici.

Per misurare la performance di una azienda non profit o di una semplice unità operativa, nell'erogazione di un servizio o nella produzione di un bene, è necessario rilevare dati ed informazioni rispetto a tre oggetti di indagine: input, output, outcome.

- a) L'*input* è l'insieme dei fattori produttivi acquisiti dall'azienda ed impiegati nella produzione di un bene o erogazione di un servizio. I fattori produttivi possono essere risorse finanziarie, materiali, umane e strumentali a seconda della tipologia del bene o del servizio. Essi possono essere espressi in termini monetari (costo di acquisizione) o non monetari (quantità utilizzata, per esempio le. ore di lavoro).
- b) L'*output* è l'insieme dei risultati conseguiti dall'attività dell'unità operativa in termini di quantità, qualità, di beni prodotti e servizi erogati.
- c) L'*outcome* rappresenta l'impatto che gli output ed in generale tutta l'attività dell'unità operativa o dell'azienda non profit ha avuto sulla comunità. In generale misura il grado di copertura del bisogno sociale da parte dell'azienda non profit.

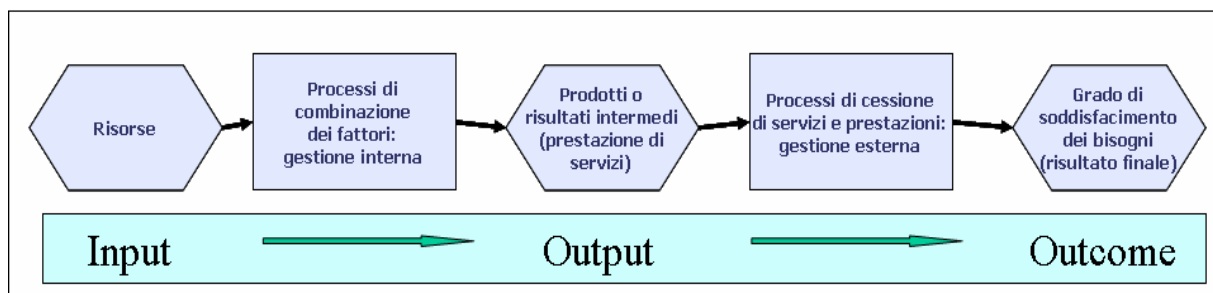


Figura 6.3. – Il modello di riferimento

La combinazione dei dati relativi a queste tre categorie di rilevazione ci permette di costruire diverse tipologie di indicatori e di conseguenza di misurare diverse dimensioni della performance.

Servizio/attività	Input	Output	Outcome
Mensa	Costo delle derrate alimentari, altri costi variabili	N° di pasti erogati	N° di richieste
Trasporto disabili	Costo carburante, costo personale, ore di lavoro, n°operatori	N° di disabili trasportati, Km percorsi	N° disabili presenti nel territorio comunale per tipologie di disabilità
Campagna di comunicazione	Costi di produzione delle brochure, costi di spedizione e distribuzione, N° volontari impiegati	N° di brochure prodotte e distribuite, N° di punti informativi	N° dei potenziali destinatari, N° nuovi soci, N° nuovi donatori

Tabella 6.3. – Esempi

LE DIMENSIONI DELLE PRESTAZIONI: I CONCETTI DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

Le due principali dimensioni della prestazioni aziendali, a cui possono essere facilmente ricondotte altre tipologie di dimensioni presenti in letteratura, sono rappresentate dall'*efficienza* e dall'*efficacia*.

L'efficienza

L'efficienza misura la capacità di un'unità operativa di massimizzare il rapporto tra i fattori produttivi impiegati nell'attività e i risultati ottenuti, a parità di altre condizioni. Da questa definizione emerge che sono tre gli elementi da cui dipende l'efficienza, e quindi da rilevare, e tenere in considerazione nella fase di definizione degli indicatori di misurazione.

- a) *L'input*: l'efficienza è influenzata dal processo d'acquisizione dei fattori produttivi secondo due variabili.
 - La prima è rappresentata dalla *variabile costo*. Acquisire i fattori produttivi al più basso costo possibile a parità di qualità influenza positivamente l'efficienza.
 - La seconda è rappresentata dalla *qualità*. È necessario acquisire fattori produttivi di un livello qualitativo coerente con la qualità e quantità dell'output a cui sono destinati e le caratteristiche del processo produttivo.

- b) *Il processo produttivo*: definite ed acquisite le risorse necessarie ed adeguate per produrre/erogare un bene/servizio, l'attenzione si sposta sulla fase del processo di trasformazione. L'efficienza infatti dipende principalmente dal modo in cui i

fattori produttivi vengono impiegati nel processo produttivo, a parità di altre condizioni. Eventuali utilizzi impropri di risorse, quali sprechi o non correttezza nell'uso dei fattori produttivi, sono infatti la principale causa di inefficienza.

- c) L'*output*: per valutare il grado di efficienza è indispensabile considerare le caratteristiche dell'output in merito sia alla qualità richiesta che alla valenza sociale del servizio/prodotto. Produrre output di maggiore qualità spesso richiede l'impiego di maggiori fattori produttivi. Per quanto riguarda la valenza sociale è necessario sottolineare il fatto che per assicurare servizi a categorie sociali deboli spesso le aziende non profit operano in condizioni di inefficienza. Questo naturalmente non può essere assolutamente trascurato in sede di valutazione.

Eventuali problemi di inefficienza si possono dunque rilevare a livello di input, nel processo produttivo, a livello di output.

Riepilogando: gli *indicatori di efficienza* mettono in relazione parametri di input con parametri di output o possono essere rappresentati anche da singoli parametri di input o di output. Questi indicatori possono essere di tipo monetario o non monetario.

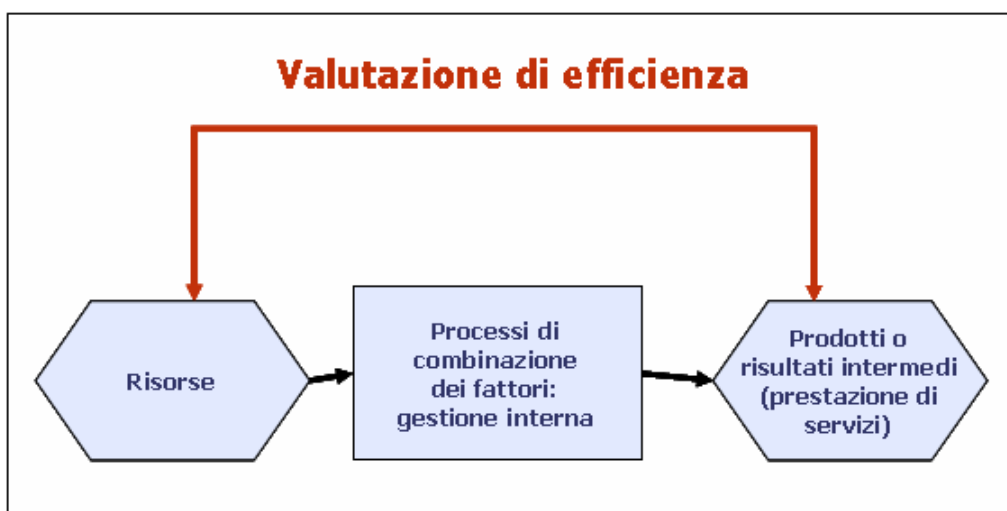


Figura 6.4 – Valutazione di efficienza

Indicatori di produttività	Indicatori di costo
Output per h/ora uomo = Tempo impiegato per imbustare delle lettere/n° di lettere imbustate	Costo medio unitario variabile di un pasto = totale costi alimenti/n° di pasti erogati
Output per impiego autoveicolo = N° di viaggi effettuati/n° di utenti trasportati	Costo unitario della carta = Totale costo carta/n° di brochure stampate

Tabella 6.4. – Esempi di indicatori di efficienza

L'efficacia

L'efficacia misura la capacità di una unità operativa o di una azienda in generale di raggiungere gli obiettivi definiti e le proprie finalità. La distinzione tra obiettivi e finalità permette di introdurre due differenti approcci al concetto di efficacia. Un approccio più generale che definisce l'efficacia come la capacità dell'azienda di raggiungere gli obiettivi definiti in sede di programmazione e di pianificazione. Quest'approccio considera l'efficacia come una dimensione rilevante per tutti i livelli dell'organizzazione e da misurare su tutto il ciclo input-output-outcome, in quanto in fase di programmazione vengono definiti rispettivamente obiettivi di input, output e outcome, coerentemente con la strategia aziendale. Accettando questa impostazione è necessario distinguere due tipologie di efficacia: efficacia gestionale (a) ed efficacia sociale (b).

- a) *L'efficacia gestionale* riguarda la sfera interna dell'azienda non profit e misura il raggiungimento degli obiettivi di gestione definiti in sede di programmazione. La misurazione avviene attraverso il confronto tra i valori-obiettivo programmati ed i valori effettivamente rilevati in sede di consuntivo. Gli obiettivi gestionali riguardano quindi tutto il ciclo produttivo dall'acquisizione dei fattori produttivi, al livello di efficienza, dalla qualità e quantità dell'output prodotta. Ad esempio:
 - costo previsto/costo effettivo;
 - servizi erogati/servizi programmati;
 - qualità servizio erogato/servizio standard.

- b) *L'efficacia sociale* riguarda invece il rapporto tra l'azienda non profit e l'ambiente esterno e misura la capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni della collettività a cui è chiamata a far fronte attraverso la produzione di beni e servizi. L'efficacia sociale misura l'effetto ultimo dell'attività dell'azienda non profit e, quindi, anche il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici definiti in sede di pianificazione. Ad esempio:
 - n° servizi erogati/domanda complessiva di servizi richiesti (posti asilo nido/totale bambini residenti, disabili accompagnati/totale disabili);
 - qualità dei servizi erogati/qualità dei servizi attesa (tempo effettivo di attesa per lo svolgimento di una pratica/tempo atteso, dichiarato o promesso).

Il secondo approccio al concetto di efficacia per certi versi è molto simile alla definizione sopra proposta di efficacia sociale. Partendo dal presupposto che la finalità dell'azienda non profit è quella di produrre valore sociale, l'efficacia può essere intesa come *coerenza* tra quantità e qualità dell'attività (prestazioni e servizi), e il perseguimento della missione. Questa definizione pone l'accento sulla *relazione tra output ed outcome* quale elemento caratterizzante dell'agire efficace dell'azienda non profit.

Nel far coesistere i due approcci è importante sottolineare come affinché l'azione di un'azienda pubblica sia efficace risulta fondamentale orientare tutta l'attività dell'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi di outcome attraverso la definizione di obiettivi gestionali che siano coerenti con gli obiettivi strategici.

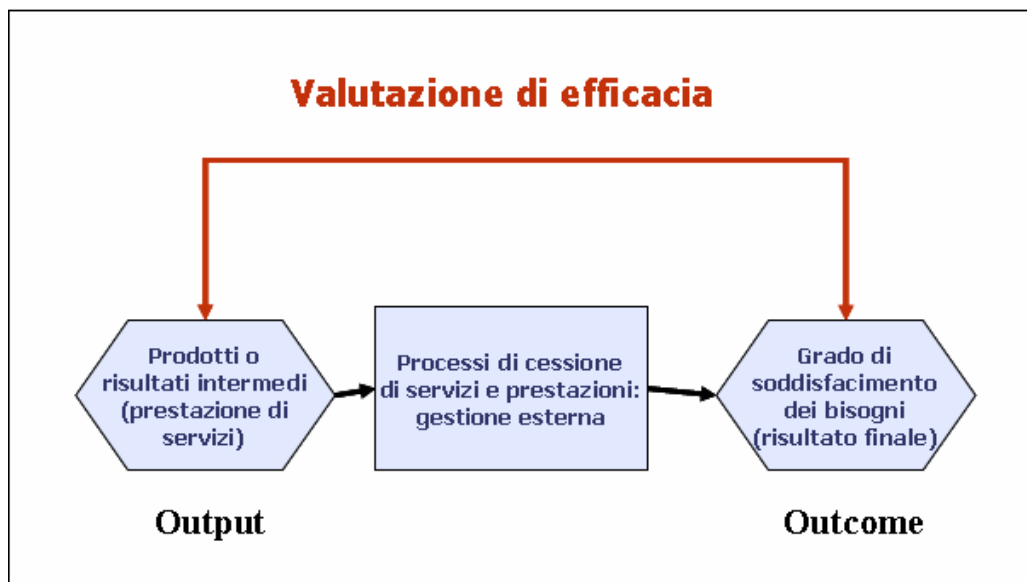


Figura 6.5 – Valutazione di efficacia.

Date le peculiari finalità e caratteristiche dell'azienda non profit il concetto di efficacia può assumere particolari connotazioni data la complessità dei bisogni da soddisfare e delle finalità da perseguire.

Vengono così a determinarsi profili delle performance del tutto peculiari. A volte possono essere ricondotte direttamente all'erogazione di un servizio, altre volte rappresentano profili generali che riguardano l'azione amministrativa nel suo complesso. Pertanto l'efficacia dell'azienda non profit può essere misurata in termini di:

- *equità* (capacità di erogare servizi a soggetti deboli, disabili, anziani ecc.);
- *partecipazione* (capacità di coinvolgere gli stakeholder nel processo decisionale);
- *comunicazione e trasparenza* (capacità di informare gli stakeholder sull'attività).

CARATTERISTICHE DEGLI INDICATORI

Gli indicatori devono essere in grado di fornire informazioni adeguate a supportare i processi decisionali delle aziende non profit. È necessario pertanto comprendere quali caratteristiche siano indispensabili e rilevanti per soddisfare specifici fabbisogni informativi e determinate finalità.

Gli indicatori pertanto devono essere:

- a) *Rilevanti e significativi*. Gli indicatori devono essere coerenti con le finalità conoscitive per le quali sono stati costruiti. Pertanto devono essere direttamente correlati con gli obiettivi strategici e gestionali formulati in fase di pianificazione e programmazione. Gli indicatori devono quindi misurare dimensioni delle performance aziendali coerenti con la strategia. La rilevanza dell'indicatore e della dimensione della performance dipende anche dall'utilizzatore delle informazioni.
- b) *Chiari*. Gli indicatori devono essere definiti chiaramente al fine di assicurare una corretta e facile raccolta dei dati ed evitare confusione e cattive interpretazioni che possono compromettere la validità dell'indicatore. È importante quindi ricorrere a definizioni già in uso all'interno dell'azienda o in altre organizzazioni per agevolare la raccolta e l'uso delle informazioni.
- c) *Comprensibili*. La definizione dell'indicatore deve essere comprensibile per il destinatario dell'informazione. A volte è necessario accompagnare la definizione con una descrizione delle finalità e caratteristiche dell'indicatore per agevolarne l'utilizzo. Nei documenti di rendicontazione esterna per esempio è importante utilizzare un linguaggio comprensibile per gli stakeholder destinatari dell'informazione.
- d) *Bilanciati ed esaustivi*. È necessario costruire un set di indicatori che misuri tutte le dimensioni della performance aziendale che sia in grado di fornire in modo completo tutte le informazioni utili per valutare i risultati raggiunti. Sbilanciare il set di indicatori su una dimensione della performance può anche produrre effetti distorsivi. Valutare una unità operativa solo sull'efficienza può indurre gli operatori a trascurare la qualità del servizio che sono chiamati ad erogare. Per questo è importante magari affiancare qualche indicatore di qualità e customer satisfaction.
- e) *Tempestivi*. L'indicatore deve fornire informazioni il più possibile aggiornate. Per questo è importante scegliere indicatori che hanno bisogno di dati reperibili con facilità ed in tempi brevi. Questo garantisce la massima utilità dell'informazione per i destinatari ed in particolare per i decisori aziendali. Naturalmente il grado di tempestività dell'indicatore dipende anche dalla sua finalità: il controllo operativo ha tempi molto più ristretti del controllo strategico e quindi necessita di una rilevazione più tempestiva.
- f) *Confrontabili*. Gli indicatori forniscono delle informazioni più significative solo sulla base di un confronto temporale o spaziale. Per attuare confronti temporali invece è importante mantenere un set di indicatori stabile nel tempo che favorisca la costruzione di serie storiche.

- g) *Verificabili*. I dati devono essere verificabili. In caso di risultati inattesi, eccessivamente positivi o negativi, deve essere possibile verificare le informazioni acquisite. La verificabilità è garantita da un adeguato sistema di rilevazione e raccolta dati.
- h) *Convenienti*. Introdurre un sistema di misurazione delle performance all'interno di un'azienda presenta dei costi sia di implementazione che di gestione. Questo elemento spesso scoraggia il management nel dotarsi di questi strumenti avendo a che fare con una cronica scarsità di risorse. Raccogliere ed elaborare dati richiede risorse finanziarie ed umane in modo proporzionale alla quantità e qualità delle informazioni da acquisire e gestire. Per questo è importante avere pochi e mirati indicatori, con costi di rilevazione ragionevoli, scelti sulla base del loro costo-efficacia.



RISORSE

Anthony R.N., Young D.W., *Non profit: il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano 2002.
Francesconi A., *Misurare, programmare, controllare*, CEDAM, Padova 2003.
Gazzoni E., *Programmazione e controllo nel non profit*, Carocci, Roma 2004.
Santi M., *Controllo di gestione per le aziende non profit, sanitarie e pubbliche: verso la comunicazione multidimensionali*, EGEA, Milano 2002.

APPENDICE

Misurare e valutare la dimensione economica della gestione: l'analisi dei costi a supporto delle decisioni

Avere informazioni sui costi di un'azienda significa avere informazioni sulla vita dell'azienda stessa. In particolare per le aziende non profit esse rappresentano la *base informativa primaria ed essenziale* per valutare l'efficienza della gestione.

Tutti i portatori di interesse, esterni ed interni, hanno necessità di avere informazioni sulla qualità della gestione aziendale e quindi sull'entità e la composizione dei costi e dei ricavi, per diverse motivazioni e finalità. Queste diverse motivazioni esprimono fabbisogni informativi differenti. Pertanto l'azienda non profit deve predisporre sistemi di rilevazione dei costi in grado di soddisfare queste esigenze. Soffermandoci sulle problematiche relative al fabbisogno informativo interno, riscontriamo facilmente come le informazioni sui costi siano indispensabili per molteplici decisioni aziendali e che per queste differenti decisioni è necessario utilizzare concetti e tipologie di costo differenti. La contabilità analitica rappresenta dunque un patrimonio di dati, e non il solo, da cui attingere e conseguentemente elaborare in funzione delle informazioni di costo di cui necessitano i decisori aziendali.

Affinché dunque le informazioni di costo siano utili a supportare i processi decisionali le questioni da affrontare sono relative:

- a) alla classificazione delle diverse categorie di costo;
- b) all'aggregazione dei costi.

a) LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

Nell'ambito dell'economia aziendale il costo viene definito come l'espressione monetaria dell'impiego di fattori nell'ambito dei processi di produzione attuati dall'azienda.

Il costo dunque misura in termini monetari l'utilizzo delle risorse a disposizione dell'azienda, siano esse materiali, umane, strumentali, finanziarie.

Il costo è dato dunque dal valore, misurato in termini monetari, dei *fattori produttivi* impiegati in una determinata attività. Questo valore non è assoluto ma cambia a seconda del fabbisogno conoscitivo da soddisfare e del problema decisionale da affrontare. Il costo è quindi una quantità economica nominale in quanto non esiste un costo vero, reale, unico. Vengono così a determinarsi *diversi concetti e tipologie di costo* che hanno valore informativo solo in specifici contesti e processi decisionali e che richiedono modalità di calcolo differenti.

a) I *costi speciali* sono costi attribuibili esclusivamente a singoli oggetti di rilevazione (d'ora in poi *oggetti di costo*). La caratteristica del costo speciale è quindi l'esclusività e cioè la completa attribuibilità di tale costo all'oggetto di costo prescelto. Il costo delle derrate alimentari è un costo speciale per la mensa, il costo dell'operatore sociale è invece un costo speciale per il servizio di assistenza.

b) I *costi comuni* sono invece costi sostenuti per attività e processi che partecipano allo svolgimento di diverse attività o supportano l'attività di diversi oggetti di rilevazione senza che però sia possibile riscontrare un rapporto di causalità netto tra la generazione di questi costi e l'attività che supportano (per es. il direttore amministrativo di una fondazione è un costo comune per i singoli servizi, così come l'ufficio del personale, senza dimenticare che il costo del responsabile dell'ufficio è un costo speciale per quell'ufficio). È pertanto necessario adottare dei criteri di ripartizione se si decide di attribuire tali costi ai singoli oggetti di costo.

c) I *costi diretti* sono costi che possono essere attribuiti direttamente all'oggetto di rilevazione. Tali costi sono generati dall'oggetto di costo e il loro valore è oggettivamente misurabile con riferimento al singolo oggetto di costo ed interamente attribuibile ad esso. Tipici costi diretti sono le materie prime per la produzione di un bene o il personale addetto per l'erogazione di un servizio.

d) I *costi indiretti* sono costi generati da diversi oggetti di costo; essi non sono oggettivamente misurabili con riferimento al singolo oggetto di costo e quindi non possono essere attribuiti separatamente. Pertanto sarà necessario con opportuni calcoli allocare tali costi ai singoli oggetti di costo finali. Esempi tipici di costo indiretto sono i macchinari ed impianti utilizzati nella produzione di diversi prodotti o il personale impiegato nella erogazione di diversi servizi. I criteri di allocazione di questi costi possono essere diversi ma risulteranno validi se verranno scelti sulla base del rapporto di causalità esistente tra il costo indiretto e l'oggetto di costo a cui viene allocato. Per scelta può essere spesso meno faticoso ed oneroso considerare indiretti costi che potrebbero essere attribuiti direttamente ma solo in virtù di calcoli complessi (pensiamo al costo della cancelleria negli uffici, delle utenze, ecc.): anche qui si sceglierà in base alla rilevanza.

I concetti di costo speciale e comune, diretto ed indiretto possono essere confusi, poiché nell'uso pratico si incontrano costi che presentano una duplice veste, ma le due dicotomie presentano delle connotazioni diverse e ben distinte. Come è stato detto la dicotomia speciale-comune si basa sul grado di attribuibilità degli elementi di costo ad oggetti di costo parziali diversi dall'unità di prodotto finale, mentre la dicotomia diretto-indiretto si basa sul grado di attribuibilità degli elementi di costo all'oggetto di costo finale rappresentato del prodotto/servizio. Pertanto i costi diretti sono sempre speciali, mentre i costi indiretti possono essere speciali o comuni.

È sicuramente rilevante ai fini delle decisioni aziendali il comportamento dei costi rispetto alla *variazione* dei livelli di attività. L'andamento dei costi viene così rappresentato graficamente come funzione della quantità dei beni prodotti. Si hanno quindi diversi concetti di costo a seconda del differente comportamento rispetto ai volumi di attività.

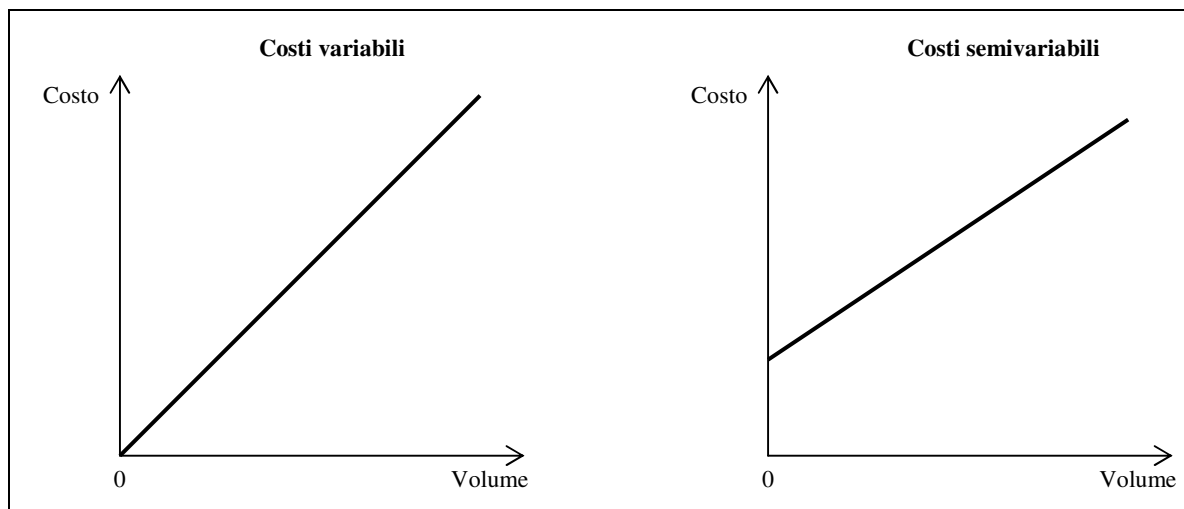
a) I *costi variabili* (variable costs) sono quei costi che variano in funzione dell'attività. Quasi sempre i costi variabili variano in modo proporzionale rispetto alle variazioni dei volumi di attività. La curva che rappresenta i costi variabili è pertanto una semi-retta che parte dall'origine. Il valore del coefficiente angolare della retta è dato proprio dall'ammontare del costo variabile unitario, cioè la quantità di fattori produttivi variabili utili alla produzione di una unità di prodotto.

$$\text{Costi variabili} \rightarrow f(x) = CV_u * X$$

Tipici esempi di costi variabili sono le materie prime (es. gli alimenti per la produzione dei pasti in una mensa).

Per esaustività è importante dire che non sempre i costi variabili si mantengono proporzionali al di là di certi volumi di produzione. Con l'aumento dell'attività potrebbe verificarsi una progressiva riduzione di tali costi o un incremento. Parleremo pertanto di costi variabili degressivi o progressivi.

b) I *costi semivariabili* sono quei costi che presentano una componente fissa che non dipende dal volume. Appartengono a questa categoria costi che presentano dei canoni da pagare o costi di attivazione. Il tipico esempio è rappresentato dalle utenze.

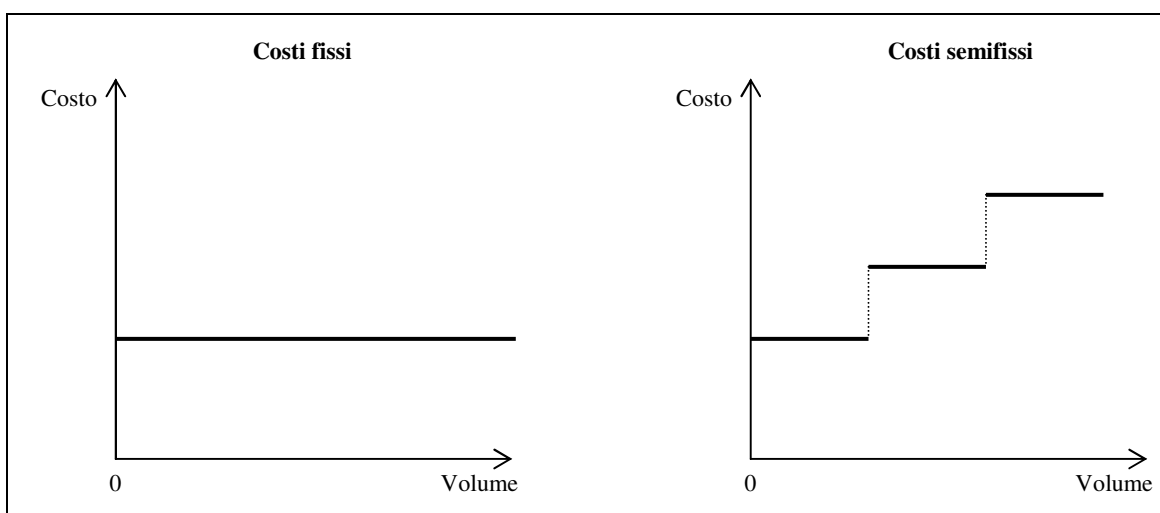


c) I *costi fissi* sono costi che non dipendono dai volumi di attività e cioè che non si modificano in virtù di decrementi o incrementi dei volumi di attività. Il costo di affitto di un immobile destinato ad un asilo rimarrà costante rispetto al numero dei bambini che lo frequenteranno, così come molto probabilmente non varierà il costo della direttrice. Pertanto la curva sarà rappresentata da una semiretta parallela all'asse delle ascisse il cui livello dipenderà dall'entità del costo fisso.

Nel concetto di costo fisso coesistono due aspetti: uno legato alla costanza nel tempo del costo ed uno legato alla costanza rispetto ai volumi di attività. Questo è vero solo

entro definiti intervalli di tempo ed entro determinati livelli di produzione. Infatti non esistono costi fissi in senso assoluto se non con riferimento ad intervalli di significatività, sia temporali che spaziali (Antony 1992).

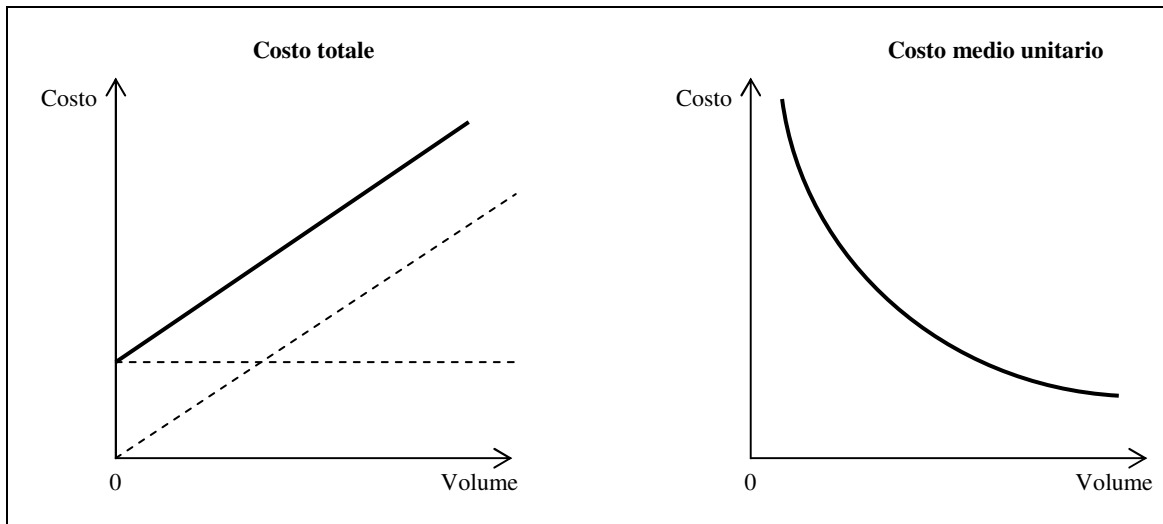
d) Si definiscono pertanto *costi semifissi* quei costi che non si modificano solo per intervalli di significatività piccoli. Graficamente sono rappresentabili attraverso una scala con gradini più o meno ampi a seconda dell'ampiezza dell'intervallo di significatività. Il costo di noleggio di uno scuolabus per il trasporto dei bambini rappresenterà un costo fisso entro un determinato livello di utenza ma potrà variare in caso di ulteriori incrementi dei livelli di attività; il costo del cuoco in una mensa sarà fisso entro un determinato numero di pasti da cucinare, oltre il quale sarà necessario assumerne un altro.



e) I *costi totali* sono invece rappresentati dalla somma di tutte le componenti di costo che incorrono in una determinata attività. Ipotizzando la sola presenza di costi perfettamente fissi e di costi variabili in modo proporzionale, la curva dei costi totali sarà rappresentata da una semiretta inclinata con origine sull'asse delle ordinate.

$$\text{Costi totali} \rightarrow f(x) = CVu * X + CF$$

f) In sede di confronto tra i costi sostenuti per la produzione/erogazione di un bene/servizio possono essere utili i concetti di *costo unitario*, identificativo della quota di costi impiegata nella produzione di una unità di output. Il *costo medio unitario* è dato dal rapporto tra i costi totali ed il volume di attività prodotto.



b) **LE AGGREGAZIONI DI COSTO**

Le diverse tipologie di costo classificano singoli fattori della produzione con riguardo a specifiche esigenze conoscitive (e decisionali). Pertanto il costo di un servizio sarà dato da diversi costi appartenenti a diverse tipologie: i costi del personale necessario per l'organizzazione dello stesso, dei beni di consumo impiegati, dei costi di riscaldamento ed illuminazione dei locali, ecc.

Per andare a definire il costo complessivo di un servizio risulta quindi necessario aggregare le singole informazioni di costo utilizzando dei criteri di aggregazioni che ordinino le informazioni nel modo più opportuno rispetto al fabbisogno conoscitivo.

Si definisce pertanto *aggregazione di costo* un'aggregazione di dati elementari di costo omogenea rispetto alla tipologia di valori e/o rispetto all'utilità che tali valori sono in grado di esprimere nel rappresentare un determinato fenomeno aziendale ritenuto significativo ai fini conoscitivi e decisionali.

Se consideriamo come oggetto di calcolo un servizio si ha:

- a) il *costo primo variabile*, costituito dalla somma dei costi variabili di erogazione del servizio (ad esempio beni di consumo e personale);
- b) il *costo di produzione o di erogazione*, costituito dal costo primo variabile aumentato dei costi fissi (speciali) di produzione, ovvero direttamente riferibili all'oggetto di calcolo. Esso è espressivo di tutti i fattori produttivi che partecipano in modo esclusivo alla realizzazione di un prodotto/servizio;
- c) il *costo pieno o costo complessivo aziendale*, dato dal costo di erogazione aumentato delle quote di costi comuni d'azienda (costi di amministrazione, costi generali, ecc.);
- d) il *costo economico-tecnico*, determinato dal costo pieno aumentato dei costi figurativi.

I costi figurativi sono costi che non vengono effettivamente sostenuti, ma che devono essere considerati nelle valutazioni economiche soprattutto nelle aziende non profit che spesso si avvalgono di personale volontario ed usufruiscono di condizioni particolare nello svolgimento dell'attività (per es. beni mobili ed immobili concessi in comodato gratuito).

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE

L'analisi dei costi non esaurisce il fabbisogno informativo dei decisori aziendali. Al fine di valutare l'efficienza gestionale delle aziende non profit è necessario confrontare i costi con i ricavi delle attività. Nelle aziende non profit questo confronto risulta particolarmente complesso in quanto non sempre vi è una relazione tra attività e proventi, essendo questi spesso indistinti (frutto di donazioni, raccolta fondi, contributi ecc.), e la valutazione pertanto deve essere fatta a livello complessivo di azienda. In ogni caso la rilevazione analitica di ricavi è estremamente importante per valutare attività dove invece la relazione costo/ricavo è ben definita come:

- a) nella produzione di beni ed erogazione di servizi (rilevante per le cooperative);
- b) nell'attività di fundraising (rilevante per associazioni e fondazioni).



GLOSSARIO

Definizione di *fundraising*

Il fundraising, termine inglese non traducibile semplicemente in raccolta fondi ("to raise" ha il senso di: far crescere, coltivare, sorgere), identifica l'attività posta in essere dalle organizzazioni per la raccolta e lo sviluppo dei fondi necessari a sostenere una azione senza finalità di lucro.

La relazione tra ricavi e costi di un servizio definisce una grandezza denominata *Margine di Contribuzione* (MdC). Il margine di contribuzione che, in prima analisi, è dato dalla differenza tra i ricavi e i costi variabili esprime il "contributo" che tale differenza apporta alla copertura dei costi fissi ed alla formazione di un risultato economico.

$$\text{MdC} = \text{ricavi} - \text{costi variabili}$$

Pertanto la presenza di un MdC >0 è la condizione in termini assoluti per lo svolgimento di una produzione o di un servizio. In caso contrario tale attività aggraverebbe i conti

dell'organizzazione e necessiterebbe di una copertura ulteriore (per esempio attraverso donazioni o contributi pubblici).

Tale conclusione vale anche in termini relativi, ovvero per il confronto ai fini decisionali tra diversi prodotti/servizi o differenti iniziative da realizzare. Ad esempio, se si deve decidere se erogare il servizio A o B, la logica sulla quale basare la decisione (ai fini puramente economici) è quella di determinare il margine di contribuzione del servizio A e B e di scegliere il maggiore tra i due.

Tale margine può essere sia unitario sia complessivo come è dimostrato nella seguente tabella.

	Piantine	Uova di pasqua	TOTALE
Ricavi unitari	15	10	
Costi variabili unitari	10	3	
MdC unitario	5	7	
Quantità	20.000	10.000	
MdC complessivo	50.000	70.000	120.000
Costi fissi			40.000
Risultato economico			80.000

Tabella 6.5 – Il margine di contribuzione di differenti attività di fundraising

La tabella mostra il differente contributo delle diverse campagne di fundraising.

Nel caso in cui vi fosse la presenza di costi fissi speciali (CFS), ovvero attribuibili in modo univoco ad una attività, è possibile evidenziare due margini:

- il MdC di 1° grado (MdC1), dato dalla differenza tra i ricavi e i costi variabili;
- il MdC di 2° grado (MdC2), dato dalla differenza tra il MdC1 e i CFS.

Per completezza va detto inoltre che i costi fissi specifici potrebbero considerarsi estinguibili qualora, per ipotesi, l'attività cessasse mentre i costi fissi comuni sarebbero destinati a permanere nell'azienda come costi di struttura.

	Piantine	Uova di pasqua	TOTALE
Ricavi unitari	15	10	
Costi variabili unitari	10	3	
MdC unitario	5	7	
Quantità	20.000	10.000	
1° MdC	50.000	70.000	120.000
Costi fissi speciali	5.000	10.000	15.000
2° MdC	45.000	60.000	105.000
Costi fissi comuni			25.000
Risultato economico			80.000

Tabella 6.6

L'analisi del margine di contribuzione rappresenta dunque un'attività rilevante nei processi decisionali di breve periodo (cioè che non comportano modificazioni significative nelle organizzazioni con variazioni della struttura dei costi fissi) e può essere utilmente impiegato per la risoluzione di problemi gestionali in merito a:

- valutazione della redditività dell'erogazione di servizi;
- valutazione della fattibilità di un progetto;
- decisioni sui mix di attività da svolgere;
- decisioni relative alla eliminazione di un servizio o di una attività;
- *decisioni "make or buy"*, ovvero sulla convenienza a produrre internamente o acquistare all'esterno.

Di seguito si propone un problema decisionale dove viene impiegata l'analisi del margine di contribuzione.



BUONE PRATICHE

Un problema decisionale per la Cooperativa Sole

Il comune di Olimpo intende attivare un servizio di assistenza domiciliare a disabili. I volumi di attività prevedono interventi quotidiani rivolti a 65 disabili (per 365 giorni all'anno). Il dirigente dei servizi sociali aveva deciso di affidare il servizio in convenzione e pertanto aveva contattato la Cooperativa Sole alla quale proponeva un corrispettivo di 25 euro (IVA inclusa) per ciascun servizio reso.

Il presidente della Cooperativa Sole, dott. Apollo, indeciso se accettare o no la proposta del comune incarica il suo ragioniere di fornirgli un prospetto informativo con riferimento ai costi che la cooperativa andrebbe a sostenere nelle due possibili alternative, sulla base dello standard qualitativo definito dalla commissione servizi sociali del comune.

Secondo le informazioni raccolte dal ragioniere, la gestione interna del servizio comporta il sostenimento dei seguenti costi:

- L'acquisto di 2 autovetture al costo di 16.000 euro per ciascuna autovettura e con una vita utile presunta di 5 anni;
- L'acquisto di 2 pulmini al costo di 27.000 euro per ciascun pulmino e con una vita utile presunta di 6 anni;
- 4 euro di consumo medio quotidiano per assistito di acquisto carburante;
- Il sostenimento di costi annui medi di manutenzione per ciascun automezzo di 600 euro;
- L'assunzione di 9 operatori addetti allo svolgimento dell'attività al costo unitario medio annuo di 19.500 euro;
- La fornitura di un pasto caldo giornaliero fornito da una cooperativa sociale al costo di 2,9 euro;

- L'acquisto di strumentazione varia per lo svolgimento dell'attività al costo di 6.000 euro e con una vita utile di tre anni;
- 30 euro medie mensili per assistito in materiale di consumo vario acquistato ed utilizzato per funzioni diverse (pulizia locali, acquisto quotidiani ecc.).

Sulla base delle informazioni disponibili conviene alla Cooperativa Sole accettare la proposta del comune?

Soluzione

È necessario riorganizzare le informazioni di costo distinguendo tra costi fissi e costi variabili.

Costi fissi:

Autovetture con ammortamento : $32000/5 = 6400$

Pulmini con ammortamento: $54000/6 = 9000$

Manutenzione autovetture: $600*4 = 2400$

Operatori: $19500*9 = 175500$

Strumentazione: $6000/3 = 2000$

Totale costi fissi: 195300 euro

Costi variabili:

Carburante: $4*65*365 = 94900$

Pasto caldo: $2,9*65*365 = 68802,5$

Spese varie: $30*65*12 = 23400$

Totale costi variabili: 187102,5 euro

I costi complessivi sostenuti dalla cooperativa sarebbero 382402,5 euro.

Il costo di produzione unitario del servizio è di 16,1 euro.

Pertanto a fronte di un riconoscimento di 25 euro da parte del comune alla cooperativa conviene accettare la proposta. Il margine di contribuzione unitario sarebbe di 8,9 euro. Il margine complessivo di 211152,5 euro.

CAPITOLO VII RENDICONTAZIONE SOCIALE

- Perché il bilancio sociale?
- Il bilancio sociale come processo
- Il bilancio sociale come documento
- Il bilancio sociale come strumento
- Elementi di attenzione

Il capitolo entra nel merito degli strumenti e dei processi di rendicontazione sociale (social reporting) per l'impresa sociale. L'obiettivo è mettere a disposizione del lettore indicazioni per costruire un modello integrato di rendicontazione, che colleghi al *progetto* di impresa sociale di comunità (ISC) e alle sue finalità sintetizzate nella dichiarazione di missione, le *dimensioni economiche ed operative*, ovvero quelli che, semplificando, potremmo definire i mezzi.

Se diversi possono essere gli approcci alla rendicontazione sociale e le forme concretamente adottate, il bilancio sociale tuttavia rappresenta in questa fase, al di là dei recenti obblighi di legge, forse il più importante strumento per gestire in modo concreto – ma con una prospettiva strategica – la valutazione, la comunicazione e la progettazione dell'organizzazione. E proprio perché attraverso il bilancio sociale è possibile riflettere, dialogare con gli interlocutori e indirizzare le scelte dell'organizzazione, esso costituisce un valido strumento soprattutto per quelle imprese sociali che hanno “investito” in maniera significativa sui loro contesti comunitari.

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *MOTIVAZIONI DEL BILANCIO SOCIALE*
- *IL BILANCIO SOCIALE COME PROCESSO, DOCUMENTO, STRUMENTO*
- *INDICAZIONI PER LA STESURA DEL BILANCIO SOCIALE*

PERCHÉ IL BILANCIO SOCIALE?

Le motivazioni che possono spingere un'organizzazione a redigere un bilancio sociale sono molteplici ed eterogenee. In questo momento il bilancio sociale riceve molta attenzione e si può affermare che sia, in un certo senso, uno strumento di moda. Questa potrebbe già essere una prima risposta alla domanda posta all'inizio del paragrafo. Non è però sufficiente constatare l'esistenza di una simile moda per spiegare l'importanza del bilancio sociale e illustrarne le sue potenzialità. In primo luogo, perché l'attenzione che ne deriverebbe sarebbe in molti casi scarsamente consapevole, critica e costruttiva per un'organizzazione. In secondo luogo, perché si rischierebbe di cogliere ed esaminare esclusivamente le caratteristiche superficiali dei processi di rendicontazione sociale, che hanno maturato una complessa evoluzione a livello formale e sostanziale.

Il bilancio sociale aiuta a spiegare le *motivazioni* che orientano un'organizzazione. Redigerlo è dunque un'operazione che può essere effettuata ricorrendo ad una serie di motivazioni teoriche da un lato, e ad un insieme di sollecitazioni di carattere più pratico dall'altro.



APPROFONDIMENTO

La recente normativa sull'impresa sociale (legge quadro 118/05) prevede l'*obbligo* per queste imprese di "redazione e di pubblicità del bilancio economico e sociale". Coerentemente, il decreto legislativo 24 marzo 2006 n. 155 sancisce (art. 10, co. 2) che l'impresa sociale è tenuta a "redigere e depositare presso il registro delle imprese il bilancio sociale, secondo linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentita l'agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale, in modo da rappresentare l'osservanza delle finalità sociali da parte dell'impresa sociale".

Tali linee guida sono state infatti stabilite con il decreto applicativo 24 gennaio 2008. Le linee guida ministeriali riguardano: *informazioni generali sull'ente e sugli amministratori* (settore di attività e beni prodotti, durata in carica degli amministratori, ecc.); *struttura di governo e amministrazione dell'ente* (forma giuridica adottata, mappa degli stakeholder, partecipazioni societarie, compensi agli amministratori, ecc.); *obiettivi e attività* (riassunto delle principali attività svolte, valutazione dei risultati conseguiti, ecc.); *situazione finanziaria* (rispetto dei requisiti di prevalenza dei ricavi da attività di utilità sociale, analisi degli investimenti, ecc.); *altre informazioni opzionali* (valutazione dei risultati attraverso un coinvolgimento esplicito dei beneficiari diretti e indiretti); *pubblicità* (invito a divulgare il bilancio sociale dopo che è stato depositato e approvato presso il registro delle imprese).

UN QUADRO TEORICO

Le teorie organizzative hanno da tempo messo in luce come l'attività di un'organizzazione non sia un fenomeno isolato, bensì si collochi in un contesto sociale ed economico che ne condiziona (e ne rende possibile) esiti e sviluppi. L'attenzione verso il bilancio sociale, al di là del vincolo normativo e delle linee guida ministeriali, è facilmente comprensibile da questa prospettiva: un'organizzazione, attraverso questo o altri documenti, illustra le proprie attività secondo l'ottica della *rendicontazione sociale*,

vale a dire evidenziando le ricadute e le implicazioni che queste hanno per gli stakeholder.

Nella progettazione di un bilancio sociale si assiste pertanto ad una forte sovrapposizione tra quelle che potremmo definire le *politiche interne* di un'organizzazione (ossia gli obiettivi strategici che ciascuna organizzazione tende a perseguire), e le *pressioni* e le *sollecitazioni* che piovono dall'esterno. Queste sollecitazioni possono assumere la forma di indicazioni legislative, oppure avere un carattere più sfuggente, come nel caso di richieste provenienti da stakeholder di particolare rilevanza o di notevole impatto a livello comunicativo (si pensi, per esempio, ai mass-media).

Il dato che oggi accomuna i fattori interni e i fattori esterni che ispirano la redazione di un bilancio sociale è l'*aumento della complessità* delle dinamiche di relazione con gli stakeholder. Tutto ciò si riflette in un aumento della complessità dei processi e delle strutture di rendicontazione: sia dal punto di vista formale, in quanto oggi le metodologie di redazione dei bilanci sociali hanno assunto delle forme sempre più accurate e rigorose, sia dal punto di vista sostanziale, in quanto sono cresciute le aspettative rispetto a tali documenti.



APPROFONDIMENTO

La complessità dei processi di rendicontazione sociale

Quali sono i principali fattori che alimentano la crescita della complessità dei processi di rendicontazione sociale?

Procediamo esaminando innanzitutto gli elementi che interessano prevalentemente il contesto interno di un'organizzazione. Da questo punto di vista, occorre riconoscere che sono le stesse strutture organizzative ad aver "assorbito" quegli elementi di complessità che oggi caratterizzano e regolano, da un lato, il mercato del lavoro e, dall'altro, le dinamiche di relazione interorganizzative, specie nel caso della partecipazione a programmi finanziati dall'ente pubblico. Si hanno quindi esperienze organizzative dalle sembianze sempre più ibride e composite: proliferano, per esempio, le cosiddette "strutture di implementazione" (Hjern e Porter, 1988), ovvero quelle strutture sviluppate per promuovere la realizzazione di programmi definiti dall'ente pubblico e che vedono la partecipazione di soggetti diversi, pubblici e privati, profit e non profit. La rappresentazione di simili esperienze organizzative risulta difficile, in quanto in esse prevalgono le pluri-appartenenze e si sommano gli obiettivi di progetto alle esigenze e agli obiettivi degli enti che costituiscono la partnership. Altrettanto difficoltosa è la rendicontazione dei processi di governance di tali strutture: come illustrare in termini comprensibili il senso delle attività e i meccanismi di coordinamento e integrazione?

La questione di fondo sembra essere l'*opacizzazione* dei confini dell'organizzazione. Questo pone dei seri interrogativi su quella che, con una metafora, potremmo definire la giurisdizione della rendicontazione: fino a dove si estende l'ambito di controllo di un'organizzazione? Tradotto in altri termini, questa osservazione evidenzia il problema dei confini della rendicontazione: quali sono gli aspetti della attività sui quali ha effetti-

vamente senso rendicontare, in quanto espressione di un controllo diretto dell'organizzazione?

Queste considerazioni introducono al secondo livello della riflessione, ossia l'analisi del *contesto esterno* nel quale si collocano le attività di un'organizzazione. Esistono diversi modi di percepire, interpretare e rappresentare l'ambiente di un'organizzazione. La prima attenzione che un'organizzazione deve quindi sviluppare è quella relativa al proprio modo di rappresentare l'ambiente che la circonda, per individuare quelli che sono i fattori che più incidono sulle proprie attività. Non si tratta semplicemente di operare una classificazione degli stakeholder, bensì di identificare delle priorità nelle varie sollecitazioni a cui l'organizzazione è tenuta a rispondere.

ALCUNE SOLLECITAZIONI PRATICHE

Nel proporre alcune sollecitazioni pratiche che spiegano l'attenzione verso il bilancio è necessario considerare come le motivazioni finiscano spesso per coincidere con le *finalità*. D'altra parte, il bilancio sociale si inserisce come uno strumento che alimenta il disegno di consolidamento e di sviluppo che impegna le imprese sociali che lavorano in stretta interazione con i loro territori. La vocazione di un'impresa sociale è pertanto conaturata ad alcune delle più tipiche istanze che sono alla base dei processi di rendicontazione sociale.

Questa *sovrapposizione* tra finalità della rendicontazione sociale e caratteristiche distintive dell'impresa sociale la si può riscontrare esaminando i seguenti esempi di obiettivi legati alla pubblicazione di un bilancio sociale:

- rendere possibile per amministratori e interlocutori rilevanti la verifica in itinere del perseguimento degli obiettivi di mandato e degli impegni assunti;
- contribuire a rendere trasparenti le scelte e a dare valore alle attività intraprese;
- facilitare l'informazione a destinatari e interlocutori riguardo a servizi offerti, attività svolte, risorse impiegate e risultati ottenuti, problemi e orientamenti futuri;
- promuovere identità e coesione nell'impresa sociale, sia coinvolgendo il personale nella condivisione di strategie, sia integrando i sistemi informativi e di gestione;
- valorizzare le relazioni e le partnership con i diversi attori locali (gruppi di cittadini, altri enti, associazionismo e volontariato, formazioni sociali, ecc.);
- promuovere l'apprendimento collettivo rispetto alle evoluzioni che investono il contesto, per determinare le condizioni per successivi interventi, frutto dell'apporto di diversi attori.

Questi sono “driver” piuttosto comuni di un processo di rendicontazione sociale, nei quali molte organizzazioni non faticeranno a riconoscersi. È evidente che ciascuno di

essi assumerà più o meno valore, in relazione alla strategia dell'impresa sociale e al contesto socio-economico nel quale essa si colloca.



APPROFONDIMENTO

Come si possono inquadrare con più puntualità le motivazioni e le finalità che un'impresa sociale individuerà per avviare un processo di rendicontazione sociale? Alla luce delle considerazioni appena esposte, è possibile introdurre uno schema, che serva come ausilio e strumento di lavoro, per scomporre e ricomporre le motivazioni che complessivamente potranno emergere in ciascuna impresa sociale interessata ad intraprendere un processo di rendicontazione sociale.

	Contesto generale	Ambiente relazionale	Organizzazione
Ragioni (a)			
Motivazioni (b)			
Intenzioni (c)			

Tabella 7.1. – Uno schema di lavoro per investigare motivazioni e finalità

a) In questo schema, le *ragioni* assumono il ruolo di quegli elementi che più appaiono come “oggettivi” o, in altri termini, causali. Si può in tal senso fare riferimento ai fattori che vincolano, più o meno rigidamente, l'organizzazione ad adottare determinati comportamenti. Volendo usare un termine più concreto, si potrebbe parlare di *richieste*.

b) Le *motivazioni* costituiscono invece la traduzione delle ragioni in strategie organizzative; come tali, le ragioni andranno infatti sempre “translate” in particolari traiettorie organizzative, che differiranno in base al senso che l'organizzazione attribuirà loro e al modo in cui esse verranno sviluppate e adattate alle esigenze e alle risorse organizzative. In altri termini, si potrebbe parlare di *impegni*.

c) Infine, le *intenzioni* delineano gli obiettivi e le finalità che l'organizzazione vorrà perseguire attraverso il processo di rendicontazione sociale; in tal senso si potrebbero definire *priorità attuali*.

Ciascuno dei tre elementi può avere diverse fonti ed influenze: il contesto generale, l'ambiente relazionale (ossia il network interorganizzativo) e il contesto interno dell'organizzazione. Questa scomposizione aiuta a cogliere i diversi nodi attraverso i quali maturano le scelte e si orientano le decisioni.

Naturalmente la distinzione fra ragioni, motivazioni e intenzioni non ha fondamenti incontrovertibili. Il senso è quello di scavare in ciò che ci pare chiaro e distinto per riconoscere le valenze e le implicazioni. A volte le ragioni, le motivazioni e le intenzioni sono la trasposizione in positivo di

problemi. Esplicitarli e convenire su essi, precisarli ed articularli, stabilire gradi di rilevanza e priorità nel trattarli sono modi che influenzano il tipo di bilancio sociale verso il quale l'organizzazione si dirigerà.

IL BILANCIO SOCIALE COME PROCESSO

La presentazione, nel paragrafo precedente, dello schema di lavoro su ragioni, intenzioni e motivazioni ha già contribuito a evidenziare la natura essenzialmente *processuale* del bilancio sociale. La pubblicazione del bilancio sociale è infatti un'attività che non può essere letta solo come un adempimento formale, ma richiede all'organizzazione un notevole investimento in termini progettuali e strategici, nonché una certa dose di creatività.

Parlare del bilancio sociale significa definire, prima ancora dei contenuti che esso veicolerà, due questioni essenziali:

- a) le *modalità* con cui produrre il documento;
- b) i *soggetti* che saranno chiamati in causa nel processo di stesura.

PRIMO PASSAGGIO: LE MODALITÀ DI STESURA, TRA LINEE GUIDA E CREATIVITÀ

Le molteplici linee guida oggi disponibili, generali o riferite a settori specifici, costituiscono fonti di orientamento e di aiuto nel rendere operative indicazioni altrimenti astratte. È certamente importante considerare le diverse linee guida con attenzione; al tempo stesso, è opportuno mantenere una dose di creatività nel processo, per evitare il rischio che il bilancio sociale si disperda nella mera compilazione di un rapporto preconfezionato.

Le linee guida sono pertanto da intendersi come risorse a cui attingere con cura e cautela. La cura va riservata in primo luogo alla scelta della linea guida più corretta e confacente alle esigenze dell'organizzazione. La cautela è invece una dote da utilizzare per evitare, come già paventato, di conformarsi a metodologie che, per la loro genericità, potrebbero limitare gli spazi di espressione delle dimensioni più autentiche e significative dell'organizzazione.

Orientarsi nella scelta della linea guida più adeguata è un'operazione non semplice oggi. Vi è stata infatti una discreta proliferazione di suggerimenti per la rendicontazione sociale, sotto forma di protocolli, modelli, metodologie, linee guida, che hanno reso questo campo assai confuso. Non è questa la sede per una disamina dettagliata delle specificità delle varie linee guida; è tuttavia possibile tracciare una mappa che fornisca qualche coordinata, al fine anche di classificare le varie risorse che in questo senso si possono avere.



BUONE PRATICHE

È possibile distinguere varie linee guida in base al loro profilo metodologico, individuando così una serie di categorie.

- a) *Linee guida di processo*: in questa prima categoria rientrano quelle linee guida che forniscono indicazioni prevalentemente sul processo di stesura del bilancio sociale. Esse provvedono a orientare i processi di coinvolgimento degli stakeholder, le modalità di raccolta ed elaborazione dei dati, le dinamiche di controllo, comunicazione e valutazione del bilancio sociale. In quest'area, la linea guida più diffusa è AA1000, uno standard internazionale che punta molto sulle pratiche di stakeholder engagement, ossia di coinvolgimento (in tutte le fasi) dei portatori di interesse.
- b) *Linee guida di contenuto*: queste linee guida definiscono in modo più puntuale i contenuti che il bilancio sociale dovrà presentare, indicando in alcuni casi gli indicatori specifici sui quali andrà operata la rendicontazione. L'esempio più emblematico è il modello GBS, che propone delle precise griglie di definizione dei vari contenuti del bilancio sociale. In quest'ambito si colloca anche il modello di Social Statement definito nell'ambito del progetto CSR-SC dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nel 2003. In questo stesso ambito si possono collocare le linee guida del già citato decreto del Ministero della Solidarietà Sociale riguardanti l'obbligo di redazione del bilancio sociale ai sensi della normativa sull'impresa sociale.
- c) *Linee guida di processo e contenuto*: questa è la tendenza più seguita negli ultimi tempi, in quanto con questo approccio si lega l'attenzione alle dinamiche di processo alla definizione puntuale dei contenuti che verranno comunicati. Da un punto di vista metodologico, si può sostenere che queste linee guida si concentrano sia sul dato che sul suo processo di costruzione, intendendo con quest'ultimo passaggio la definizione dei criteri che rendono il dato stesso attendibile, verificabile e significativo. Analogamente, vengono fornite indicazioni sulle procedure di coinvolgimento degli stakeholder, che possono oscillare da una loro semplice informazione sulla pubblicazione ad una più intensa consultazione e/o collaborazione. Le linee guida che possiamo catalogare in questa categoria sono quelle del GRI, le linee guida emanate dal Ministero della Funzione Pubblica per la rendicontazione nella Pubblica Amministrazione nel 2006 e dal Ministero dell'Interno per la rendicontazione negli Enti Locali nel 2007; nella medesima categoria rientrano le linee guida per la rendicontazione sociale nelle cooperative sociali presentate da Fuori Orario (1999).

Quale la scelta migliore e più efficace? Pur considerando le recenti indicazioni legislative, il primo suggerimento è quello di compiere una rassegna di potenzialità e limiti di ciascun modello, per poi orientarsi verso quello che appare più convincente e coerente con le proprie esigenze e finalità. È anche

possibile integrare, mantenendo un equilibrio di fondo, procedure e spunti da fonti diverse. Ciò per mantenere ed esercitare quella dose di creatività che appare essere un contributo essenziale nel cammino che porta l'organizzazione alla pubblicazione di un bilancio sociale.

SECONDO PASSAGGIO: DEFINIRE GLI ATTORI IN GIOCO

Interrogarsi su quali siano i soggetti che entrano in gioco nella stesura di un bilancio sociale è un'operazione diversa dall'individuazione degli stakeholder di un'organizzazione. Riteniamo sia importante illustrare ed anche enfatizzare questa distinzione, perché essa evidenzia la differenza che deve esserci tra il metodo (che può essere canonizzato o meno da una linea guida) e il significato che la redazione di un bilancio sociale assume per un'organizzazione.

La stesura di un bilancio sociale è infatti un processo che si appoggia (concettualmente ed empiricamente) sul binomio *organizzazione-stakeholder*. È nella necessità di relazionarsi agli stakeholder che si ritrova la ragione della pubblicazione di un bilancio sociale. Da questo punto di vista, una delle operazioni più difficoltose e delicate è la classificazione e la rappresentazione degli stakeholder, nonché la loro preliminare individuazione. In un'ottica di apprendimento organizzativo, è interessante rilevare come spesso un'organizzazione "riscopra" l'esistenza di alcuni stakeholder grazie al bilancio sociale, inteso in tal caso come processo di riflessione su se stessa e sulla propria collocazione in un determinato contesto socio-economico.



Per un approfondimento del concetto di stakeholder si vedano i capitoli quarto – Identità, e nono – Governance.

Esistono diverse metodologie per una corretta identificazione e classificazione degli stakeholder. Non è però questo l'oggetto di questo punto della nostra analisi. Si vuole invece proporre una lettura dei soggetti rilevanti per la stesura di un bilancio sociale considerando non tanto il loro rapporto rispetto alle attività organizzative (criterio che è centrale nelle metodologie di individuazione degli stakeholder), bensì rispetto al ruolo che essi rivestono, per l'organizzazione, *in funzione del bilancio sociale*. In tal senso, il bilancio sociale assume, in questa fase dell'analisi, una posizione centrale nel ragionamento e diviene un oggetto di mediazione tra organizzazione e stakeholder, anziché uno strumento di rappresentazione. Ciò significa che nel processo di redazione del bilancio sociale si attua una sorta di "interpolazione" tra aspetti diversi di un'attività di comunicazione e rendicontazione: le strategie di un'organizzazione, le attese e le aspettative degli stakeholder e quindi dell'ambiente, le metodologie che guidano la stesura di questo documento.

In una simile prospettiva, è possibile delineare tre categorie nelle quali collocare i soggetti che, complessivamente, entrano in gioco nel processo di stesura:

- a) i *promotori* e i *committenti*, nonché chi materialmente seguirà la pubblicazione;
- b) gli *interlocutori*, ossia gli stakeholder generalmente intesi;
- c) i *destinatari prioritari* del bilancio sociale.

È importante evidenziare le differenze che sussistono tra queste categorie di soggetti, le quali, pur sovrapponendosi o coincidendo in alcune fasi, acquisiscono dei ruoli diversi nel percorso complessivo di redazione. La nostra proposta è quella di concentrare l'attenzione sulle due categorie che, nell'ottica del processo di stesura del bilancio sociale, appaiono centrali: in primo luogo, *promotori* e *committenti*; in secondo luogo i *destinatari* (prioritari) del bilancio sociale.

Promotori e committenti

I promotori e i committenti rivestono un ruolo essenziale in un simile processo. È evidente che maggiore è la convinzione nel progetto, maggiore sarà l'autorevolezza con cui esso sarà vissuto all'interno dell'organizzazione. È opportuno però segnalare che un elemento fondamentale per la buona riuscita del processo di stesura del bilancio sociale è il consenso delle figure *apicali* (vale a dire coloro che hanno responsabilità decisionali) e, laddove possibile, il loro diretto coinvolgimento nel progetto. Vi sono poi altri aspetti che qualificano il *gruppo di lavoro*. Come già illustrato nel caso della costruzione di una carta dei servizi (Bortolotti e Maino, 2003), nella composizione del gruppo di lavoro occorre tenere in considerazione questi tre elementi:

- a) legittimazione;
- b) motivazione;
- c) competenza.

La legittimazione del gruppo può essere alimentata dalla presenza in esso di un dirigente e/o di un responsabile che, come si è visto, conferisce anche più autorevolezza. Per quanto riguarda la motivazione, in questo caso è opportuno ricordare come essa non vada ricercata solo agli esordi del processo, ma vada mantenuta in itinere: è opportuno che si adottino degli strumenti per valorizzare il lavoro del gruppo che segue la stesura del bilancio sociale, facendo sì che esso non sia un corpo isolato e poco ascoltato nell'organizzazione. La questione della competenza può per molti versi essere la dimensione sulla quale è più facile intervenire, attraverso una formazione specifica o la presenza e il supporto di un consulente esterno.

I destinatari prioritari

Chi sono i destinatari del bilancio sociale? Spesso si è detto che i destinatari del bilancio sociale sono gli stakeholder dell'organizzazione. Questo è formalmente vero; tuttavia, la pratica insegna che vi sono alcuni stakeholder che, per vari motivi, emergono

ed assumono un rilievo prioritario nella stesura del bilancio sociale. Li potremmo definire come stakeholder prioritari dell'organizzazione.

Questi soggetti sono quindi tutti quei gruppi di stakeholder che, si spera, leggeranno il bilancio sociale e ai quali, di conseguenza, il bilancio sociale è, più o meno direttamente, indirizzato. Si tratta dunque di individuare delle *priorità*, per passare dalla totalità degli stakeholder a coloro che invece costituiranno l'audience del bilancio sociale. È importante segnalare che non deve necessariamente esserci una corrispondenza tra gli stakeholder più rilevanti sul piano economico e gli stakeholder individuati come destinatari prioritari del bilancio sociale. Questo passaggio risulta essenziale per la nostra riflessione: il bilancio sociale può infatti anche essere interpretato come un documento strategico, attraverso il quale un'organizzazione intende aprire o rafforzare un dialogo con una particolare categoria di interlocutori (utenti, comunità locale, dipendenti ecc.). La scelta dei destinatari prioritari è da un lato inevitabile e, dall'altro, strategica e paradigmatica. È inevitabile, dal momento che sarebbe utopistico e velleitario ritenere di riuscire a costruire un documento che possa parlare a tutti; è strategica poiché, alla luce di quest'ultima considerazione, occorre tarare forma e sostanza del bilancio sociale sulla base delle aspettative, delle capacità di linguaggio e del grado di conoscenza delle attività organizzative che i destinatari prioritari possiedono. Se con il bilancio sociale l'organizzazione vuole realmente informare i destinatari prioritari, è dunque necessario che prima di offrire dati e informazioni, la stessa organizzazione si interroghi su:

- a) quello che questi soggetti già conoscono;
- b) quanto possono comprendere;
- c) cosa sono interessati a sapere.



IN PRATICA

Si pensi a un bilancio sociale formulato esclusivamente attraverso la riclassificazione di dati economici in mano a soggetti che sono del tutto ignari delle attività organizzative: è difficile ipotizzare che un simile documento colga nel segno, ovvero riesca a colmare le lacune conoscitive che tali stakeholder hanno nei confronti dell'organizzazione. Viceversa, questo documento potrebbe risultare apprezzato da quegli stakeholder che (come i soci di un'impresa o di cooperativa) già conoscono accuratamente le attività dell'organizzazione.

Il suggerimento sostanziale è quello di partire da quest'ultima categoria, vale a dire i destinatari prioritari (che, si badi bene, sono tali solo per scelta dell'organizzazione e non per criteri oggettivi) e impostare il bilancio sociale facendo attenzione ai tre fattori sopra enucleati: il livello della loro previa conoscenza delle attività organizzative, la loro capacità di comprensione e lettura e, infine, ciò che essi sono interessati a conoscere. È bene che quest'ultimo aspetto (quello che i destinatari prioritari si aspettano di sape-

re) sia la dimensione su cui l'organizzazione presta maggiore attenzione, in un'ottica che esula dal semplice processo di stesura del bilancio sociale.

IL BILANCIO SOCIALE COME DOCUMENTO

Parlare del bilancio sociale come documento significa pensare ai contenuti che esso ospiterà. In molti casi, il contenuto del bilancio sociale dipenderà dal tipo di linea guida che si è scelto di seguire. Come abbiamo visto nel precedente paragrafo, vi sono infatti delle linee guida che sono piuttosto vincolanti non sul piano dei contenuti, ma anche sulla forma finale che il documento dovrà assumere. Altre linee guida forniscono invece indicazioni meno vincolanti, lasciando maggiore libertà all'organizzazione nella scelta di dati ed indicatori e nella loro disposizione.

Laddove l'organizzazione ha la facoltà di intervenire nella scelta delle informazioni e nella loro disposizione, si pongono una serie di problemi relativi alla stesura del documento. In questo senso, le principali problematiche che si possono rintracciare attengono a:

- a) la creazione di una struttura rendicontativa;
- b) la fluidità e la coerenza narrativa del documento.

LA CREAZIONE DI UNA STRUTTURA RENDICONTATIVA

La definizione della struttura complessiva del bilancio sociale è, per un'organizzazione, un problema che, con una metafora, potremmo paragonare alla sindrome del “foglio bianco” per uno scrittore. Si tratta infatti di decidere cosa scrivere sul documento. In un processo di rendicontazione sociale, questa problematica può essere scomposta in due attività:

- a) la definizione dell'indice del documento;
- b) la creazione di una matrice di rendicontazione.

Le due attività sono complementari, sebbene si possa affermare che, il secondo passaggio – la creazione di una matrice di rendicontazione – assume un'importanza prioritaria. La definizione dell'indice del bilancio sociale è infatti un'operazione che segue la creazione di una matrice di rendicontazione che, per molti versi, rappresenta l'architettura fondamentale del documento.

Definire la matrice di rendicontazione

La matrice di rendicontazione è sostanzialmente il criterio con cui vengono organizzate e presentate le informazioni che l'organizzazione vuole rendicontare. Le diverse linee guida a cui abbiamo accennato propongono diverse matrici di rendicontazione. Senza voler entrare nello specifico di ciascuna proposta metodologica, è possibile riassumere

le matrici di rendicontazione più comuni illustrando i criteri che ne sono alla base. Si hanno infatti tipicamente matrici di rendicontazione che si basano:

- a) sugli stakeholder;
- b) sui flussi delle attività.

a) Nel primo caso, la matrice di rendicontazione presenterà tanti capitoli quante sono le categorie di *stakeholder* più rilevanti per l'organizzazione. Rispetto ad ogni stakeholder, l'organizzazione potrà fornire:

- dati qualitativi e quantitativi per descrivere la relazione con lo stakeholder;
- dati statistici per confrontare le caratteristiche di tale relazione con esperienze analoghe o simili presenti nello stesso contesto o altrove;
- dati di carattere finanziario che descrivono la dimensione economica della relazione con lo stakeholder;
- resoconti e sintesi degli impegni presi (unilateralmente o in modo negoziale) per migliorare la relazione con lo stakeholder.

Adottando questa metodologia per la creazione di una matrice rendicontativa, assume un'importanza fondamentale la creazione di un'accurata mappa degli stakeholder, nella quale si illustri dettagliatamente il network interorganizzativo dell'impresa sociale.

b) Se viceversa si preferisce seguire il criterio dei *flussi di attività* per costruire la matrice di rendicontazione, il nucleo centrale del processo di rendicontazione ruoterà intorno all'analisi dei processi di produzione che contraddistinguono l'organizzazione. In questo caso, la matrice si svilupperà su un numero di capitoli che sarà pari al numero delle attività organizzative oggetto del processo di rendicontazione. Rispetto a ciascuna di esse si potranno fornire informazioni su:

- gli stakeholder coinvolti;
- l'impatto economico di ogni attività, sia per l'organizzazione che per gli stakeholder;
- l'impatto ambientale di ogni attività;
- il valore economico dell'attività, eventualmente disaggregato rispetto alle sue fonti e destinazioni.

Definire l'indice del bilancio sociale

La definizione dell'indice segue logicamente l'individuazione della matrice di rendicontazione. È opportuno segnalare che le linee guida indicano spesso le sezioni che andranno a comporre il bilancio, se non addirittura, come nel caso del GBS, anche la loro disposizione (vale a dire l'indice di presentazione).

La definizione dell'indice non è un problema di impaginazione, ma rispecchia quello che è il progetto sottostante al progetto di rendicontazione sociale. Se la matrice di rendicontazione è il motore della rendicontazione sociale, l'indice del documento ci fornisce un'idea delle informazioni che, a mo' di cruscotto, il bilancio sociale presenterà al lettore.



BUONE PRATICHE

L'esperienza insegna che, al di là delle metodologie adottate e degli approcci seguiti, si avranno alcune sezioni che appariranno come ricorrenti e tipiche.

- La *dichiarazione del CdA*: attesta l'ufficialità del documento e ne illustra il senso in riferimento alle strategie dell'organizzazione.
- La *nota metodologica*: serve a chiarire come è stato costruito il documento, chi ne ha seguito la stesura e la redazione, quali soggetti (interni ed esterni all'organizzazione) sono stati chiamati in causa, quale metodologia è stata seguita e il periodo di riferimento.
- Il *profilo dell'organizzazione*: delinea la struttura organizzativa dell'impresa sociale e ne descrive le dinamiche di governance.
- La *classificazione degli stakeholder*: visualizza la mappa degli stakeholder dell'organizzazione, eventualmente classificati rispetto ad alcuni specifici criteri.
- Il *rendiconto sociale*: questa sezione rappresenta per certi versi il cuore del bilancio sociale. La sua struttura dipende dal tipo di matrice di rendicontazione che l'organizzazione ha sviluppato per la stesura del bilancio sociale.
- *Riclassificazione del valore aggiunto*: in questa sezione, laddove non sia stato compiuto in precedenza, si illustrano le dinamiche di produzione e distribuzione del valore aggiunto dell'organizzazione, secondo specifiche procedure di analisi e riclassificazione.
- *Programmi di miglioramento*: in quest'ultima sezione, se non è lo si è fatto prima, vengono indicati gli obiettivi di miglioramento che l'organizzazione intende perseguire.

FLUIDITÀ E COERENZA NARRATIVA

Pur considerando le didascalie e le prescrizioni metodologiche, è essenziale ricordare che il bilancio sociale rimane un documento scritto, ossia un testo. In quanto tale, esso necessita di fluidità e coerenza narrativa; al tempo stesso, deve risultare un documento *fruibile e comprensibile*, che non sia destinato a tecnici o a soggetti interni all'organizzazione (che conoscono a priori numerose informazioni sull'organizzazione). Vi giocano dunque un ruolo non secondario *testo e soluzioni grafiche*. Non si tratta di aspetti accessori ma di fattori in grado di influire profondamente sull'efficacia comunicativa.

La cura per le dimensioni estetiche e comunicative ha effetto sulla intelligibilità dei contenuti e produce impatti su processi ed esiti rendicontativi. Si dovrà curare la presentazione del documento e quei momenti che, attraverso di esso, producano confronto, ritorni e proposte. In questo modo il documento sarà davvero un mezzo per suscitare dialogo e promuovere riflessione collettiva intorno a temi e questioni che richiedono l'apporto di diversi attori.

Da questo punto di vista, non esistono regole codificate per favorire una maggiore resa comunicativa del bilancio sociale. Si può tuttavia attingere ad una serie di spunti che giungono in parte dagli studi sulla comunicazione organizzativa e in parte dalla ricerca sociale. Da quest'ultima si trarranno indicazioni in merito alla costruzione degli indicatori e alla rappresentazione dei dati; invece, gli studi di comunicazione organizzativa aiuteranno nella composizione del discorso complessivo. È evidente che questi suggerimenti si devono fondere in una serie di raccomandazioni che hanno un valore sia metodologico che, come dire, di "buon senso".

Procediamo con ordine, illustrando in primo luogo quelli che potremmo definire i criteri che ci aiutano a migliorare la qualità dei dati e, in secondo luogo, i criteri che incrementano la qualità complessiva del testo.

La qualità dei dati

Nella costruzione degli indicatori che produrranno i dati da presentare nel bilancio sociale, è bene tenere in considerazione alcuni principi (Lippi e Morisi, 2002):

- a) *Misurabilità*: gli indicatori si devono riferire a fenomeni effettivamente misurabili. È controproducente voler fornire una rendicontazione su aspetti che non possono essere tradotti in un dato empirico (sia esso quantitativo o qualitativo).
- b) *Semplicità*: gli indicatori devono presentare informazioni di immediata comprensione per il lettore. L'aumento della complessità degli indicatori (e quindi dei dati) comporta una riduzione dell'immediatezza della lettura e della comprensione.
- c) *Significatività*: l'indicatore deve acquisire senso rispetto alle attività e alle caratteristiche dell'organizzazione.
- d) *Validità*: questo criterio specifica la capacità del dato e quindi dell'indicatore di essere iscritto in categorie tematiche più ampie e, al tempo stesso, di poter essere confrontato con dati analoghi raccolti in altre organizzazioni; indicatori eccessivamente specifici rischiano di minare questo principio, in quanto offrono una lettura oltremodo circoscritta del comportamento di un'organizzazione.
- e) *Rilevabilità*: gli indicatori non devono avere un carattere troppo astratto e teorico, come prescrive il principio della misurabilità e, parallelamente, devono poter essere materialmente raccolti dall'organizzazione, in relazione alle risorse di cui essa dispone.

- f) *Sensibilità*: l'indicatore non deve fornire immagini statiche del comportamento di un'organizzazione, bensì deve essere sufficientemente elastico per tenere traccia delle variazioni che nel tempo possono occorrere nelle attività dell'organizzazione.

Questi principi rappresentano da un lato l'emanazione di criteri metodologici tipici della ricerca sociale e sono volti quindi a garantire l'attendibilità e la correttezza delle informazioni presentate nel documento; d'altra parte, essi servono anche per orientarsi a prefigurare un documento che sia fluido, di facile lettura e comprensione ma, al tempo stesso, esaustivo e accurato. Si potrebbe affermare che la qualità dei dati è il primo requisito per una buona qualità complessiva del bilancio sociale.

La qualità del discorso complessivo

Quali sono invece i criteri che nell'impostazione complessiva del documento occorre tener presenti per giungere ad un documento che sia piacevole da leggere, se non addirittura accattivante e che possa anche incuriosire? Non esistono, come abbiamo anticipato, formule o regole codificate. Da un lato, si tratta di usare "buon senso" nel disporre i vari materiali, dall'altro si può far tesoro di una serie di "raccomandazioni" che gli studi sulla comunicazione organizzativa hanno messo in luce in merito ad alcuni dei nodi cruciali dei processi di rendicontazione. Scorriamo sinteticamente i principali spunti maturati a riguardo.



IN PRATICA

- a) *Non parlare a se stessi*: questo è uno degli errori più frequenti. Nel voler parlare all'esterno, l'organizzazione rischia invece spesso di parlare a se stessa, talvolta anche per chiarire alcune questioni che sono poco chiare agli stessi membri dell'organizzazione. È un problema che accomuna i processi di stesura di diversi strumenti di comunicazione, come il bilancio sociale o la carta dei servizi e in molti casi anche i siti Web. Il documento che esce è un documento poco chiaro e inaccessibile per un lettore che non conosce l'organizzazione; il risultato è una sostanziale limitazione delle potenzialità del bilancio sociale.
- b) *Brevità*: riuscire a condensare in un numero contenuto di pagine il bilancio sociale è un pregio. Sia perché il documento apparirà di più facile fruizione, sia perché esso presenterà le informazioni ritenute realmente essenziali e significative. È opportuno segnalare che scrivere (bene) un breve bilancio sociale può risultare più complesso che scrivere un documento di tante pagine.
- c) *Modularità*: un consiglio efficace è quello di pensare al bilancio sociale come un documento composto da una serie di moduli, sufficientemente indipendentemente l'uno dall'altro al punto da poter essere distribuiti separatamente come singoli estratti del documento complessivo. Ciò

permetterà di fornire informazioni mirate a determinate categorie di stakeholder, senza consegnare l'intero volume: non si tratta solo di un risparmio di carta, ma di pensare a un documento più versatile e spendibile.

- d) *Nuove tecnologie*: nella maggior parte dei casi, il bilancio sociale verrà pubblicato anche in formato digitale nel sito Web dell'organizzazione, sottoforma (genericamente) di un file che il lettore potrà eventualmente stampare. Questa è una soluzione già sufficiente per molte organizzazioni; è tuttavia possibile, laddove se ne abbiano le risorse, pensare di sfruttare al meglio le potenzialità delle nuove tecnologie. Il bilancio sociale potrebbe infatti essere presentato in forma ipertestuale, costruendo un micro-sito nel quale ospitarne i contenuti. In alternativa, si potrebbe pensare alla scomposizione in più file, uno per capitolo, del documento complessivo, al fine di recuperare anche quell'idea di modularità segnalata in precedenza. Questi (come altri) sono espedienti per rendere la lettura del bilancio sociale più confacente alle tipiche modalità ipertestuali e interattive di fruizione dei contenuti presenti su Internet.

IL BILANCIO SOCIALE COME STRUMENTO

Il bilancio sociale è uno strumento a disposizione dell'organizzazione e, in quanto tale, è opportuno riflettere sull'*uso* che l'organizzazione stessa ne può fare. È bene ricordare che il bilancio sociale nasce come strumento di rendicontazione: in termini letterali, l'organizzazione, attraverso di esso, rende conto delle proprie attività e delle loro implicazioni ai propri stakeholder. Questo è il fine originario del bilancio sociale, che si colloca a metà strada tra le esigenze gestionali interne e gli obiettivi di comunicazione verso l'esterno.

La proliferazione dei bilanci sociali e delle linee guida per redigerli ha "caricato" di aspettative e potenzialità questo strumento. Alcune linee guida hanno accentuato la dimensione gestionale interna al bilancio sociale, proponendolo come uno strumento di pianificazione e controllo delle attività organizzative; altre esperienze hanno invece prodotto dei documenti molto più spinti sul versante comunicativo, trasformando il bilancio sociale in uno strumento promozionale.

È lecito supporre che non esista una "one best way", ossia un modo migliore in assoluto, con cui utilizzare il bilancio sociale. Naturalmente, gli utilizzi che si possono ipotizzare sono innumerevoli e dipendono sia dal documento prodotto, sia dagli obiettivi strategici dell'organizzazione. Allo stesso modo, il bilancio sociale può essere uno strumento che assume un significato all'interno dell'organizzazione e un differente significato al suo esterno. Tutto ciò perché, come si è visto, le finalità e le intenzioni legate al bilancio sociale possono essere molteplici.

Per tracciare una mappa delle diverse forme di utilizzo del bilancio sociale in un'organizzazione, abbiamo deciso di utilizzare perlomeno un criterio distintivo: lo sta-

to di avanzamento della stesura del bilancio sociale. Infatti, il bilancio sociale è uno strumento che può avere una valenza per l'organizzazione ancor prima della sua pubblicazione, specialmente se la sua redazione è aperta alla partecipazione (in forme e misure variabili) degli stakeholder. Evidentemente, il bilancio sociale acquisirà ancor più valore e significato una volta pubblicato.

UTILIZZI IN ITINERE (DURANTE LA STESURA)

Il bilancio sociale, nella fase *in itinere* della sua redazione è uno strumento che assolve ad una funzione di *coinvolgimento e partecipazione* degli stakeholder. Per una ISC questo obiettivo è estremamente rilevante e significativo e, di conseguenza, il bilancio sociale può essere uno strumento di espressione di quell'identità territoriale che l'organizzazione intende costruire e perseguire.

Questo significa che gli stakeholder potranno essere chiamati a discutere per definire contenuti e forma del bilancio sociale; in alcuni casi, è anche lecito pensare che i portatori di interesse siano ancor più attivamente coinvolti nella redazione del bilancio sociale, partecipando alla raccolta e all'elaborazione dei dati. Questo processo può avere due forme:

- a) gli stakeholder possono fornire informazioni che l'organizzazione non dispone (come, per esempio, dati sul contesto in cui l'organizzazione opera);
- b) gli stakeholder possono essere chiamati ad esprimere un giudizio sull'operato dell'organizzazione (giudizio che verrà esaminato, elaborato e riportato sul bilancio sociale).

È importante chiarire che la partecipazione degli stakeholder non va letta in termini strumentali alla pubblicazione del bilancio sociale. Il fine ultimo del loro coinvolgimento dovrebbe essere, in questa prospettiva, una partecipazione più attiva alla governance dell'organizzazione, attraverso appunto la collaborazione alla stesura di un documento strategico per l'impresa sociale.

In quest'ottica, il bilancio sociale assumerebbe pertanto un significato più ampio della semplice rendicontazione. Esso si trasformerebbe, al di là delle finalità specifiche dell'organizzazione, in una sorta di piattaforma progettuale, intorno alla quale far convergere e confrontare le letture diverse che gli stakeholder possono fornire dell'organizzazione stessa.

UTILIZZI EX-POST (DOPO LA PUBBLICAZIONE)

Qui ci si riferisce all'uso che può essere fatto del bilancio sociale dopo la sua pubblicazione, quando il documento si presenta quindi nella sua fisicità e consistenza. Come anticipato, si possono prefigurare svariate forme di utilizzo del bilancio sociale, in relazione a finalità dell'organizzazione e pressioni del contesto generale e degli stakeholder.

Gli utilizzi che, in linea di massima, il bilancio sociale tende ad assumere si possono riassumere in tre categorie principali;

- a) visibilità e promozione dell'organizzazione;
- b) valutazione delle attività organizzative;
- c) sistema informativo.

È interessante entrare nel merito di ciascuna delle tre tipologie di utilizzo che, va detto, non sono tra loro escludenti, ma possono completarsi ed integrarsi.

a) *Visibilità e promozione dell'organizzazione*

Questo utilizzo sottintende un'interpretazione del bilancio sociale come *strumento di comunicazione*. Da questo punto di vista, il bilancio sociale mira a fornire indicazioni più articolate sull'organizzazione, ad aumentarne la trasparenza nei confronti degli stakeholder e a rendere maggiormente visibili gli effetti e il peso delle attività organizzative nei confronti degli interlocutori.

Impiegare il bilancio sociale accentuando l'aspetto comunicativo implica una cura particolare del documento a livello tipografico, oltre che nel suo contenuto sostanziale. In termini comunicativi, la *resa grafica del documento* influisce notevolmente sulla percezione che ne possono maturare i lettori. Ciò è oggi particolarmente vero, poiché attraversiamo un'epoca nella quale si assiste ad continua inflazione di processi comunicativi che stanno portando ad una progressiva saturazione dell'universo mediatico. Una delle conseguenze di queste tendenze è che per molte organizzazioni è sempre più difficile distinguersi e farsi riconoscere nella confusa galassia di spunti e sollecitazioni informative. Pertanto, è opportuno che anche quelli che potrebbero apparire aspetti superficiali siano curati con estrema attenzione; è altrettanto importante cercare di omogeneizzare lo stile grafico del bilancio sociale agli eventuali altri documenti (come la carta dei servizi, le brochure promozionali, riviste interne ecc.) prodotti dall'organizzazione.

L'obiettivo di simili attenzioni non è esclusivamente l'aumento della visibilità dell'organizzazione. Il bilancio sociale può infatti anche essere speso in un'ottica promozionale più affine a processi di marketing sociale. Senza voler cadere in equivoci, ovvero proporre una lettura strumentale del bilancio sociale, non si può comunque non menzionare l'ipotesi che il bilancio sociale abbia un ruolo in processi di negoziazione con committenti e/o destinatari, nei quali serva a testimoniare la consistenza e la qualità delle attività dell'organizzazione. In questo caso, ritornano in primo piano le attività rendicontate e i dati che le descrivono: si ha così una fotografia dell'organizzazione molto dettagliata ma, al tempo stesso, fruibile e comprensibile anche da un interlocutore estraneo.

b) *Valutazione delle attività organizzative*

Il bilancio sociale acquisisce un'utilità crescente quando viene pubblicato con *regolarità*, anno dopo anno. In questo senso, si innesca un processo che può anche configurarsi come una valutazione delle attività dell'organizzazione, esaminandone variazioni, progressi o peggioramenti, valori e criticità.

La valutazione si può compiere in tre modi.

- Una prima strada è quella di confrontare le prestazioni dell'organizzazione rispetto a determinati indicatori. In questo senso, è necessario assicurare una continuità metodologica nella stesura del documento, al fine di poter confrontare dati omogenei, misurandone le variazioni.
- Una seconda strada è invece quella di valutare i comportamenti dell'organizzazione in base ad eventuali impegni di miglioramento presi con gli stakeholder e riportati nei precedenti bilanci sociali. In questo caso, si andrà a valutare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi, sia in termini di output che a livello di outcome sui destinatari.
- Una terza possibilità è determinata dall'utilizzare il bilancio sociale come innesco di riflessione (interna o con gli interlocutori chiave), come base per rileggere il lavoro, le questioni, gli orientamenti dell'organizzazione, come occasione per generare domande non ancora strutturate. In questo senso il bilancio sociale più che una matrice già ordinata di informazioni e di azioni, costituisce uno o più documenti per sollecitare un approccio esplorativo ed interrogativo sulla realtà organizzativa che viene presentata.

c) ***Risorsa informativa***

La possibilità di utilizzare il bilancio sociale come piattaforma di riferimento per un processo di valutazione rende evidente come questo strumento possa anche affiancare altri strumenti di gestione organizzativa, divenendo parte del sistema informativo di un'organizzazione.



Il tema del sistema informativo viene trattato diffusamente nel capitolo sesto – Controllo di gestione.

In questo caso si fa riferimento non tanto al documento finale, bensì all'insieme di procedure di raccolta ed elaborazione dei dati che ne consentono la stesura. L'insieme dei dati e dei metodi con cui il bilancio sociale viene creato costituisce un'importante risorsa informativa per l'organizzazione. Il bilancio sociale può avere anzi una *duplice valenza informativa* da questo punto di vista: da un lato, il documento stesso rappresenta una fonte di dati di cui spesso l'organizzazione non dispone (perché prodotti dall'organizzazione soltanto in occasione del processo di rendicontazione sociale); dall'altro, è importante considerare che non tutti i dati raccolti nell'ambito della redazione del bilancio sociale verranno effettivamente pubblicati nel documento finale. Ciò non significa però che essi vadano persi: viceversa, è lecito supporre che questi dati, accuratamente immagazzinati, vadano ad alimentare il sistema informativo complessivo.



Il tema della valutazione intesa come canale informativo che sostiene la redazione del bilancio sociale viene affrontato anche nel capitolo sedicesimo, dedicato al monitoraggio e all'autovalutazione.

Il valore di un bilancio sociale non si coglie soltanto in quanto viene scritto, ma anche in tutti quei dati che, per una serie di ragioni, non vengono pubblicati ma rimangono comunque a disposizione dell'organizzazione. Tali dati potranno essere utilizzati per altri scopi (come, per esempio, la pubblicazione della carta dei servizi o l'adempimento a particolari criteri per una rendicontazione). In definitiva, *il bilancio sociale rappresenta uno strumento che, al di là della sua portata comunicativa, estende ancor più ampiamente il sistema informativo di un'organizzazione.*

ELEMENTI DI ATTENZIONE

In quest'ultimo paragrafo intendiamo presentare una serie di riflessioni per esaminare quali sono, alla luce dei presupposti teorici e soprattutto dell'esperienza maturata, gli aspetti ai quali occorre prestare particolare attenzione nella stesura e nell'utilizzo del bilancio sociale, in ragione soprattutto delle caratteristiche di un'ISC. Quel che segue trae quindi spunto da quanto illustrato sinora, cercando di evidenziare gli elementi di criticità che potrebbero affiorare lungo il processo di rendicontazione sociale.

a) Il primo aspetto da tenere in considerazione è il *sistema informativo* dell'impresa sociale. Prima di avviare un processo di rendicontazione sociale è necessario esaminare attentamente caratteristiche e capacità, per verificare quali informazioni siano disponibili, quali possano essere prodotte con relativa facilità e quali, invece, siano piuttosto difficili da reperire e/o elaborare. Questo check-up iniziale è indispensabile per stimare quale sia la base di partenza in termini di risorse informative e quanto si debba, eventualmente, investire per potenziarla ed estenderla. Trascurare queste problematiche potrebbe segnare, in negativo, il processo di rendicontazione sociale: accorgersi in corso d'opera che non si hanno risorse o capacità sufficiente per raccogliere i dati e le informazioni previste può provocare dei rischiosi contraccolpi sull'intero processo, pregiudicandone finanche l'esito finale.

Cosa significa esaminare il proprio sistema informativo? Si tratta essenzialmente di verificare quali dati siano già memorizzati e in che forma, per valutare così il carico di lavoro necessario per elaborarli. Si pensi, per esempio, ai dati anagrafici sui soci. La prima questione è quella di capire se quelli in possesso dell'impresa sociale siano sufficienti per il bilancio sociale (in caso contrario bisognerà valutare l'opportunità di raccogliergli altri); la seconda questione è verificare in che formato essi siano memorizzati: se li si hanno in forma cartacea, una loro trasposizione potrebbe richiedere molto tempo e lavoro (e sarebbe peraltro un'operazione di natura preliminare alla redazione del bilan-

cio sociale). In definitiva, è importante legare ambizioni ed aspettative alle reali capacità e risorse a disposizione dell'organizzazione.

b) Il secondo aspetto che occorre tenere sott'occhio è la *relazione con gli stakeholder*, specialmente quando essi sono chiamati a partecipare al processo di rendicontazione. Il loro coinvolgimento implica ovviamente la creazione di aspettative, curiosità e richieste. Può essere difficile e delicato governare tali implicazioni, in quanto esse sono il frutto legittimo dell'interazione maturata collaborando al progetto del bilancio sociale. Si deve quindi cercare di muoversi con cautela sia nel definire le dinamiche di coinvolgimento, sia nel selezionare quali stakeholder chiamare in causa.

È d'altra parte chiaro che forme diverse di coinvolgimento (come informazione, consultazione, collaborazione) producono aspettative differenti; tuttavia, occorre considerare anche il rischio opposto, vale a dire che alcuni stakeholder percepiscano e lamentino dei deficit di coinvolgimento rispetto ad altri coinvolti in forme e misure magari più intense. Per un'organizzazione che, come l'ISC, ha una governance piuttosto articolata e che si contraddistingue per la centralità strategica dell'interazione con gli stakeholder, è fondamentale riuscire a controllare le dinamiche di coinvolgimento dei portatori di interesse nel processo di rendicontazione, per bilanciarne aspettative e richieste.

c) Un terzo elemento di attenzione attiene alla *gestione del processo di stesura e di disclosure dei dati*, ossia della loro divulgazione all'interno e all'esterno dell'organizzazione. È bene prevedere che vi siano dei momenti di controllo e verifica dei contenuti, prima di "andare in stampa". Questo sia per controllare la resa complessiva del documento in termini comunicativi, sia per appurare l'attendibilità e veridicità dei dati raccolti. Vi possono anche essere delle situazioni in cui l'organizzazione, al termine del processo di stesura, ritiene di non essere pronta a divulgare determinate informazioni: ciò può portare ad una limatura dei contenuti se non addirittura alla cancellazione della pubblicazione. Questa è un'evenienza ben più frequente di quanto si possa pensare. Per evitare di lavorare a vuoto, è quindi consigliabile di prevedere una sorta di "numero zero" del bilancio sociale, destinato ad una platea ristretta di interlocutori interni all'organizzazione. L'esito della sperimentazione del numero zero tratterà la linea per lo sviluppo dell'eventuale pubblicazione ufficiale, che in tal modo sarà tarata più accuratamente su obiettivi e aspettative dell'organizzazione.



RISORSE

Bortolotti A., Maino G., "Bilancio sociale, opportunità di cambiamento. Quale affinità tra cooperazione sociale e pratiche di rendiconto?", in *Animazione Sociale*, n. 2, 2007, pp. 69-76.

Fazzi L., Giorgetti G. (a cura di), *Il bilancio sociale per le organizzazioni nonprofit*, Milano, Guerini 2005.

Fuori Orario, nn. 27-28, 2001, "Bilanci sociali di cooperative A" (numero speciale).

Hjern B., Porter D.O., "Le strutture di implementazione: una nuova unità di analisi amministrativa", in Zan S. (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna 1988, pp. 335-

353.

Maino G., Pucci L., “Bilanci sociali: governare le responsabilità e produrre senso nelle aziende non profit”, in Manfredi F., Maino G. (a cura di), *Il governo e la comunicazione della qualità*, Milano, Egea 2000, pp. 157-195.

Maino G., Rossi P., Squillante M. (a cura di), *Formare alla responsabilità sociale?*, Milano, Pares 2006.

Rossi P., Tomasin P., “Modelli di bilancio sociale”, in Fazzi L., Giorgetti G. (a cura di), *Il bilancio sociale per le organizzazioni nonprofit*, Milano, Guerini 2005, pp. 21-48.

CAPITOLO VIII FORME GIURIDICHE

- Tipologie giuridiche e disciplina di sistema
- Forme organizzative e modelli di gestione
- Strumenti di autoregolazione

In questo capitolo verranno delineate le caratteristiche giuridiche, le pratiche gestionali, le potenzialità ed i limiti dei tre principali modelli organizzativi (associazione, fondazione, cooperativa) sottoforma dei quali può declinarsi l'attività dell'impresa sociale di comunità (ISC); il lettore potrà quindi valutare quale forma organizzativa sia più adatta alle sue esigenze.

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *LE DIVERSE FORME ORGANIZZATIVE E I LORO SCOPI*
- *I MODELLI DI GESTIONE*
- *I CODICI DI AUTOREGOLAZIONE: DELL'IMPRESA, ETICA, DELLA RETE*

* Questo capitolo è frutto di una riflessione comune. Sono tuttavia da attribuirsi a Danilo Galletti i paragrafi I e II (*Tipologie giuridiche e disciplina di sistema; Forme organizzative e modelli di gestione*) a Giacomo Bosi il paragrafo III (*Strumenti di autoregolazione*).

TIPOLOGIE GIURIDICHE E DISCIPLINA DI SISTEMA

LE FORME ORGANIZZATIVE DISPONIBILI E GLI SCOPI

L'esercizio di un'impresa sociale, anche nella variante comunitaria, può essere condotto, alla luce delle norme vigenti, secondo almeno tre modelli organizzativi previsti dal codice civile: l'associazione (a), la fondazione (b) e la società cooperativa (c).

Il d. lgs. n. 155/2006 consentirebbe altresì di impiegare la forma societaria non cooperativa, ma nell'ambito di un impianto normativo che da un lato si alimenta in misura cospicua proprio dall'armamentario organizzativo delle società lucrative, e dall'altro pone vincoli rilevanti nella gestione dell'impresa (ad esempio al finanziamento), senza assegnare congrui incentivi di tipo fiscale.

a) *L'associazione*

L'associazione è descritta dalla disciplina codicistica come un ente a *struttura corporativa*, dotato di un'assemblea, ove siedono i soggetti (soci) che hanno effettuato conferimenti iniziali, e che possono essere chiamati a versare ulteriori contributi durante il prosieguo; e di un organo amministrativo, composto secondo l'opinione dominante esclusivamente da soci, cui spetta il compito di gestire l'attività, nel caso di specie imprenditoriale.

Si tratta di un ente che può essere riconosciuto dall'Autorità Amministrativa a ciò deputata (dopo la riforma del 2000, la Regione), oppure no; nel primo caso occorre che l'atto costitutivo sia stipulato in forma pubblica notarile, e la domanda di riconoscimento deve essere svolta allegando i documenti previsti dall'art. 1 d.p.r. n. 361/2000, fra i quali la documentazione relativa alla dotazione patrimoniale iniziale.

L'Autorità Amministrativa svolge un controllo di mera legalità, e verifica la legittimità delle clausole dell'atto costitutivo, la possibilità e liceità dello scopo dichiarato, l'adeguatezza del patrimonio iniziale rispetto alla mission dichiarata.

Il riconoscimento presuppone poi, anche durante la vita dell'ente, ulteriori controlli pubblici, sempre di legittimità e mai di merito, in particolare in occasione delle modifiche dell'atto costitutivo.

Le associazioni non riconosciute sono regolate da poche scarse disposizioni (artt. 36 ss. codice civile), ma si ritiene che tale disciplina possa essere integrata dall'applicazione di parecchie delle norme dettate per le associazioni riconosciute.

Tanto la prima quanto la seconda tipologia di enti è dotata di una propria soggettività giuridica, per cui l'ente è distinto dalle persone che lo compongono, come soci od amministratori.

b) *La fondazione*

La fondazione è un ente che non può che essere riconosciuto dall'Autorità Amministrativa, secondo gli stessi principi appena descritti quanto alle associazioni.

Essa deve essere dotata di un organo amministrativo e difetta al suo interno un'assemblea nel senso già visto quanto alle associazioni, intesa come organo composto da soci che abbiano versato un conferimento iniziale e mantengano un potere di controllo e decisionale sulla vita dell'ente.

Tanto le associazioni, riconosciute o meno, quanto le fondazioni, possono divenire intestatarie di beni, anche immobili.

La legge non definisce lo scopo dell'associazione, così come quello della fondazione: esso tuttavia *non può in ogni caso essere lucrativo*. Pertanto, anche al fine di rispettare le disposizioni di natura fiscale di cui all'art. 10 d. lgs. n. 460/1997 (il c. d. "decreto Onlus"), è necessario che lo statuto contenga espressamente una *clausola di non distribuzione dell'utile* o di qualsiasi avanzo di gestione, il quale deve comunque essere accantonato e destinato al raggiungimento dello scopo tipico.

È opportuno tenere presente che il già visto d. lgs. n. 460/1997 vieta la distribuzione di utili o la divisione del fondo comune anche "in via indiretta", ad esempio attraverso l'attribuzione di una remunerazione eccessiva ai membri dell'organo di amministrazione, oppure tramite la cessione di beni o la prestazione di servizi ai membri a condizioni inadeguate. Similmente prescrive del resto l'art. 3 d. lgs. n. 155/2006.

Anche in caso di scioglimento e di liquidazione, il residuo non può comunque essere attribuito ai soci: esso deve piuttosto essere devoluto secondo quanto previsto dall'art. 31 del codice civile ad altro ente avente analoga finalità. Analogamente dispone del resto l'art. 10 d. lgs. n. 460/1997 (c.d. legge Onlus), che impone anche l'adozione di una specifica clausola statutaria.

In caso di recesso od esclusione di un associato pure non è possibile alcuna liquidazione della quota allo stesso (art. 24 codice civile).

Poiché un'opinione minoritaria ritiene che lo statuto possa derogare a tali divieti di liquidazione, nelle sole associazioni che non siano riconosciute è opportuno che gli statuti prevedano sempre l'assenza di qualsiasi obbligo di liquidare la quota del socio che esce per qualsiasi motivo dalla compagine.

Sembra opportuno che lo statuto dell'associazione o della fondazione sancisca inoltre espressamente la *natura "sociale"* della stessa, esplicitando anche come l'attività istituzionale sia di carattere imprenditoriale, sia pur nella direzione anzidetta.

c) *La cooperativa*

Anche la cooperativa può essere utilizzata per l'esercizio di un'impresa sociale, attraverso la "variante" della *cooperativa sociale*, per i settori menzionati dalla legge n. 381/1991, oppure secondo le norme generali del codice civile (artt. 2511 ss.).

Essa deve essere costituita per atto pubblico, ed ottiene il riconoscimento con la mera iscrizione nel Registro delle Imprese; l'unica fase pubblicistica di controllo concerne però la verifica sulla legittimità delle clausole dell'atto costitutivo condotto dal notaio che rogita lo stesso atto.

Non occorre un capitale minimo, ma se i soci sono meno di otto la società sarà regolata dalle disposizioni in materia di s.r.l., laddove nel caso opposto la disciplina codicistica sarà integrata da quella in tema di s.p.a.; i soci tuttavia, se sono meno di venti, e se l'attivo dello stato patrimoniale non eccede il milione di euro, possono comunque adottare la "sotto-forma" s.r.l.

La cooperativa è una società di capitali, avente anch'essa uno *scopo non lucrativo* ma *mutualistico*, ossia la stessa realizza il proprio fine attraverso lo scambio con i propri soci (c.d. scambio mutualistico, o gestione di servizio), a condizioni di solito agevolate rispetto a quelle di mercato (anche attraverso la pratica dei "ristorni").

Ciò non toglie che la cooperativa possa realizzare la sua funzione operando anche con non soci, ma la destinazione del risultato della produzione a categorie di soggetti non soci deve essere autorizzata dalla legislazione speciale (art. 2520 c.c.), così come avviene infatti per le cooperative "sociali" di cui alla l. n. 381/1991.

Sono a *mutualità prevalente* le cooperative che attuino in prevalenza scambi con i propri soci cooperatori. Tale condizione (che per le cooperative sociali è assicurata per legge) può essere rispettata, quanto alle imprese sociali, soltanto nel caso in cui i destinatari dei servizi o comunque della produzione siano fortemente incentivati ad entrare nella compagine sociale.

Tali società debbono introdurre inoltre nello statuto il vincolo a non distribuire fra i soci riserve, né utili in misura superiore all'interesse dei buoni postali fruttiferi aumentato di due punti, ed a devolvere il patrimonio, in caso di scioglimento, ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

Anche per le cooperative a mutualità non prevalente che esercitino l'impresa sociale, tuttavia, e che non siano costituite in forma di cooperative sociali secondo la l. n. 381/1991, è opportuno che lo statuto preveda il vincolo a non distribuire utili né altre riserve fra i soci, al fine di segnalare il proprio orientamento "sociale", e di rassicurare il pubblico dei destinatari circa la specifica qualità dei servizi e dei beni offerti.

L'AUTONOMIA PATRIMONIALE E LA RESPONSABILITÀ PER LE OBBLIGAZIONI

Tutte e tre le tipologie di soggetti sopra descritte godono della c.d. autonomia *patrimoniale*, per cui per le obbligazioni contratte dall'organizzazione, tramite i propri legali rappresentanti, risponde esclusivamente l'ente, col proprio patrimonio. I creditori dunque non possono aggredire i beni dei soci o degli amministratori.

Ciononostante, qualora l'associazione non sia riconosciuta, l'art. 38 c.c. fissa la regola per cui delle obbligazioni contratte rispondono anche le persone che hanno agito in nome e per conto dell'ente.

La norma viene interpretata per lo più nel senso che tutti coloro che abbiano agito per conto dell'associazione, persino nei soli rapporti interni, senza appalesarsi all'esterno come rappresentanti, possano essere chiamati a rispondere delle suddette obbligazioni.

Pertanto il soprassedere dal chiedere il riconoscimento, se da un lato sottrae l'ente ai controlli previsti, ed in particolare a quelli, in realtà assai blandi, relativi all'adeguatezza

del patrimonio, *comporta come contropartita il rischio che tutti coloro che agiscono in nome o per conto dello stesso siano chiamati a rispondere dei debiti*, ciò che può naturalmente disincentivare la partecipazione di molti soggetti eventualmente interessati all'amministrazione.

Nelle imprese sociali regolate dal d. lgs. n. 155/2006 la responsabilità limitata è assicurata, ma un regime normativo analogo a quello dell'art. 38 c.c. si attiva qualora il patrimonio si riduca di un terzo rispetto a quello minimo individuato dalla legge, con previsione per la verità assai discutibile sotto il profilo tecnico (art. 6).

Diversa è la responsabilità degli amministratori per *mala gestio*, ossia per avere male agito nell'esercizio delle loro funzioni gestorie, arrecando danno all'ente, responsabilità che può essere azionata dall'ente medesimo, attraverso i suoi nuovi organi, e che non conduce all'imputazione all'amministratore dei debiti dell'organizzazione, ma soltanto all'eventuale condanna a risarcire il danno cagionato.

L'INSOLVENZA DELL'IMPRESA SOCIALE E LE CONSEGUENZE

Associazioni, riconosciute o meno, e fondazioni, qualora divengano insolventi – ossia non siano più in grado di adempiere alle proprie obbligazioni secondo il piano delle scadenze concordato (art. 5 legge fallimentare) – possono essere assoggettate a procedura concorsuale, ed in particolare a fallimento, in quanto imprenditori commerciali.

Secondo un'opinione occorrerebbe altresì, in applicazione analogica dell'art. 2201 c.c., che l'attività d'impresa costituisca l'oggetto almeno prevalente dell'ente; tale condizione, tuttavia, per le imprese sociali è in genere normalmente rispettata.

Occorre inoltre, ai sensi del nuovo testo dell'art. 1 della legge fallimentare, che l'ente abbia mantenuto, per tre anni, un attivo superiore ad €300.000,00, oppure ricavi superiori ad €200.000,00, o infine un passivo superiore ad €500.000,00.

Al di sotto di tali soglie *non può essere dichiarato il fallimento*, ma nemmeno applicata una qualsiasi procedura concorsuale esdebitativa, per cui l'ente, incapace di adempiere, sarà comunque esposto alle iniziative esecutive dei singoli creditori, i quali possono aggredirne ed espropriarne i singoli beni, anche essenziali per l'espletamento dell'impresa. Nel caso di un'associazione non riconosciuta, la giurisprudenza reputa che il fallimento della stessa possa essere esteso ai singoli associati od amministratori, i quali ai sensi dell'art. 38 c.c. devono rispondere delle obbligazioni per aver agito in nome o per conto dell'ente, facendo applicazione diretta od analogica degli artt. 1 e 147 legge fallimentare.



APPROFONDIMENTO

Un parere minoritario

Secondo una pronuncia giurisprudenziale, benché assai criticata, persino nelle fondazioni e nelle associazioni riconosciute potrebbe pervenirsi al fallimento dei singoli membri, attraverso una disapplicazione da parte del Giudice del decreto amministrativo di riconoscimento della perso-

nalità giuridica, e con l'utilizzo ancora dell'art. 38 del codice civile. Tale tesi tuttavia presuppone che le associazioni e le fondazioni non possano avere come scopo precipuo l'esercizio dell'attività d'impresa, e dunque contrasta con le più recenti acquisizioni; in tale prospettiva infatti sarebbe molto probabilmente impossibile esercitare in radice l'attività di impresa sociale nelle norme del Libro I del codice civile.

Nelle cooperative l'insolvenza conduce alla dichiarazione di fallimento oppure all'apertura della procedura di liquidazione coatta amministrativa (l.c.a.), a seconda se viene emesso per primo il decreto dell'Autorità di Vigilanza sulle cooperative o la sentenza dichiarativa di fallimento.

Anche per le imprese sociali regolate dal d. lgs. n. 155/2006, d'altro canto, il legislatore ha sancito l'applicazione della l.c.a., stavolta in via esclusiva (art. 15), e quindi senza possibilità residue di applicazione del fallimento.

Non è comunque possibile, nell'ambito della procedura di l.c.a., l'estensione della stessa a soci o membri.

LA RENDICONTAZIONE CONTABILE E SOCIALE

Le cooperative, che sono società di capitali, sono sottoposte a tutte le norme relative ai bilanci delle s.p.a. o delle s.r.l., a seconda della "variante" prescelta.

Sarà dunque necessaria l'adozione di un bilancio di esercizio redatto secondo le regole ed adottando gli schemi delle Direttive comunitarie, contenente stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa e relazione sulla gestione (artt. 2423 ss. c.c.). Soltanto nel caso in cui non siano oltrepassati i limiti di cui all'art. 2435*bis* c.c., sarà possibile redigere un bilancio in forma abbreviata.

Quanto invece ad associazioni e fondazioni, la legge non impone l'adozione di documenti contabili, se non delle *scritture contabili* (libro giornale e libro degli inventari) previsti dagli artt. 2214 ss. c.c. per qualsiasi imprenditore commerciale non piccolo.

La legge sancisce tuttavia che il libro degli inventari si chiuda con il bilancio (stato patrimoniale e conto profitti e perdite), dal quale debbono risultare l'utile o la perdita dell'impresa. Non ci sono però disposizioni chiare sulla redazione di tale bilancio, che dunque potrà essere formato secondo le ordinarie tecniche e prassi contabili (come per le società di persone), con la sola avvertenza di rispettare i criteri di valutazione sanciti per le poste delle società di capitale. L'art. 10 d. lgs. n. 460/1997 si limita a prescrivere l'obbligo di redigere il bilancio o rendiconto annuale.

Anche per le imprese sociali regolate dal d. lgs. n. 155/2006 la legge (art. 10) ricorda soltanto l'obbligo di redigere libro giornale e libro inventari, facendo poi un criptico riferimento ad un "apposito documento che rappresenti adeguatamente la situazione patrimoniale ed economica dell'impresa". Per sole imprese sociali così "tipizzate" è prescritta inoltre la redazione obbligatoria del bilancio sociale (art. 10 co. 2 d. lgs. n. 155/2006).



IN PRATICA

Il bilancio sociale, pur non obbligatorio, può tuttavia essere redatto volontariamente anche nelle associazioni o fondazioni, così come nelle cooperative, ed è opportuno che ciò avvenga, al fine di documentare e di esporre al pubblico, soprattutto ai destinatari dei servizi ed ai finanziatori, il modo in cui le risorse dell'organizzazione vengono destinate e rivolte a realizzare gli obiettivi sociali della stessa.

Nelle cooperative occorre ancora che la relazione sulla gestione degli amministratori (ed anche la relazione sul bilancio del collegio sindacale) specifichi i criteri seguiti per il conseguimento dello scopo mutualistico (art. 2545 c.c.).

Quando la mutualità è in realtà “esterna” (come per le cooperative sociali), la relazione di fatto può avvicinarsi molto ad un bilancio sociale.



Sul bilancio sociale si veda il capitolo settimo – Rendicontazione sociale.

FORME ORGANIZZATIVE E MODELLI DI GESTIONE

LA SELEZIONE DEGLI STAKEHOLDER: L'AMMISSIONE E L'ESCLUSIONE DEI SOCI

Un primo modo per coinvolgere gli stakeholder nella gestione dell'impresa sociale potrebbe essere costituito da una politica di incentivazione dell'adesione di questi ultimi alla compagine, in modo da divenire soci dell'organizzazione.

Le associazioni

Nelle associazioni i requisiti necessari per poter diventare soci devono essere fissati dallo statuto, secondo le indicazioni riportate nel seguente riquadro.



APPROFONDIMENTO

Indicazioni per la redazione dello statuto in merito all'ammissione ed esclusione dei soci

- Nello statuto si potrebbero individuare, ad esempio, i caratteri degli stakeholder interessati.
- Si ritiene che l'aspirante associato, in possesso dei requisiti statutari, non abbia un vero e proprio diritto a vedere accolta la propria domanda di ammissione; ciononostante, poiché il rispetto dei requisiti per l'accesso alla compagine è percepito come garanzia di democrazia e di rispetto da parte dell'organizzazione dei principi che si è

data, sembra opportuno che lo statuto individui la *possibilità di un ricorso* ad un organo sovraordinato a quello amministrativo, l'assemblea (come sancisce l'art. 9 d. lgs. n. 155/2006), oppure un comitato, creato specificamente ad hoc, o più generalmente incaricato del controllo sul rispetto delle finalità dell'ente, ove potrebbero risiedere le personalità di spicco, anche dal punto di vista etico, dell'organizzazione.

- L'esclusione deve essere necessariamente deliberata dall'assemblea, e soltanto per gravi motivi (art. 24 c.c.); è opportuno che lo statuto individui come causa di esclusione la *perdita dei requisiti* che hanno determinato l'ammissione nella compagine. In particolare tale previsione potrebbe essere molto utile, al fine di evitare che si generino situazioni conflittuali permanenti, nei casi in cui l'interesse a partecipare all'organizzazione possa venire meno o qualora il soggetto perda determinati requisiti (ad esempio, sia parente di un destinatario dell'attività), senza per questo escludere la possibilità che tali soggetti, se adeguatamente motivati, possano essere inseriti in altri organi, con funzioni consultive o di indirizzo. Il socio escluso può comunque opporsi all'esclusione facendo ricorso all'Autorità Giudiziaria.
- Sembra opportuno che lo statuto prescriva comunque il previo ricorso all'assemblea, come "filtro" per l'accesso alla tutela giudiziaria, rendendo il provvedimento di esclusione non efficace sino a che lo stesso non sia confermato dall'assemblea; il diritto dell'escluso di ricorrere all'assemblea è del resto previsto dall'art. 9 d. lgs. n. 155/2006.
- Non è da escludersi, anche se la materia è assai discussa, che i soci siano distinti in diverse categorie, ciascuna dotata di diritti e doveri particolari e differenti: ad esempio ai soci fondatori potrebbe essere riconosciuta la facoltà di partecipare all'assemblea senza obbligo di fare versamenti ulteriori nel corso della vita dell'ente, ed al limite anche poteri di nomina di una quota minoritaria degli amministratori (anche se la validità di tale clausola potrebbe essere contestata, sulla base del c.d. principio di eguaglianza e democraticità nelle associazioni); ai soci "volontari" potrebbe invece essere riconosciuta la partecipazione all'organo assembleare, senza obbligo di effettuare versamenti, ma soltanto di prestare la propria opera. Non è da escludere poi, anche se vi sono discussioni sul punto, che si possano ulteriormente "graduare" i poteri in assemblea, così come i contributi da versare, a seconda dell'appartenenza ad una specifica categoria.

Le fondazioni

Nelle fondazioni difetta come tale un organo assembleare, anche se la prassi e la legislazione speciale (come nel caso delle fondazioni bancarie) conosce varie forme di ibridazione fra associazioni e fondazioni, col solo limite di non creare organi che di fatto si

sovrappongano e/o sostituiscano quello amministrativo nella scelta delle strategie imprenditoriali, e nel decidere della vita dell'ente.

Le cooperative

Nelle cooperative l'ammissione di nuovi soci è deliberata per legge (art. 2528 c.c.) dagli amministratori, ma gli aspiranti soci cui sia respinta la domanda di ammissione possono far ricorso all'assemblea. La legge non dice se l'eventuale provvedimento di accoglimento dell'assemblea sia vincolante, ma l'effetto è forse implicito nel sistema; è opportuno comunque che lo statuto preveda espressamente indicazioni in tal senso.

Gli amministratori comunque devono esplicitare nella relazione al bilancio annuale quali siano stati i criteri seguiti nel decidere sulle domande di ammissione di nuovi soci, e sarebbe opportuno che lo stesso fosse inserito negli statuti delle associazioni che esercitano l'impresa sociale.

L'esclusione può essere deliberata dall'organo amministrativo o dall'assemblea, se lo statuto lo prevede, ma soltanto nei casi previsti dall'art. 2533 c.c., fra i quali la legge individua espressamente la perdita dei requisiti per l'ammissione.

IL VOTO IN ASSEMBLEA E LE ASSEMBLEE SEPARATE

Le associazioni

Nelle associazioni il principio generale è quello del voto c.d. capitaro. Si ritiene possibile tuttavia che talune categorie di soci siano private del voto, così da poter soltanto partecipare ai lavori assembleari ed alla discussione, senza potersi esprimere nel momento deliberativo. Discussa invece, ma tendenzialmente da escludere, è la possibilità di dar vita a categorie di soci dotati di voto "plurimo". In dottrina si ritiene pure ammissibile che lo statuto consenta un "peso" del voto ragguagliato non al principio "una testa un voto", ma all'entità delle elargizioni fatte dal singolo associato all'organizzazione, oppure all'entità dello scambio posto in essere fra associato ed ente (principio c.d. meritocratico).

Si reputa possibile inoltre la costituzione di assemblee separate, ove si esprimano specifiche categorie di aderenti all'associazione, ad esempio molto caratterizzati sotto il profilo geografico o merceologico. Il rappresentante dell'assemblea speciale poi sarà chiamato ad esprimersi nell'assemblea generale dell'associazione.



IN PRATICA

È importante che lo statuto precisi se l'assemblea separata esprima semplicemente l'assenso di una categoria ad una certa decisione, oppure se costituisca il luogo ove si pronunzia una parte dei soci (ad esempio appartenenti ad una certa zona, al fine di favorire la loro partecipazione alle decisioni); soltanto nel secondo caso dovrebbe essere garantito anche ai soci che hanno partecipato all'assemblea separata di partecipare comunque all'assemblea

generale e diviene opportuno fissare altresì il criterio di ponderazione fra i voti espressi nel consesso speciale e in quello generale.

Le cooperative

Nelle cooperative pure sussiste il principio del voto capitarario; ai soci aventi natura di persona giuridica possono comunque essere attribuiti più voti, ma in misura non superiore a cinque, in proporzione della quota di capitale sottoscritta oppure al numero degli appartenenti al soggetto collettivo socio.

È possibile poi creare soci appartenenti a categorie speciali, ad esempio soci “volontari” (nella misura massima del 50%, come sancito nella l. n. 381/1991), oppure soci “in prova”, con diritti e doveri limitati, per un periodo non superiore a cinque anni (ed in misura non superiore ad un terzo), art. 2527 c. 3 del codice civile. Le categorie di azioni inoltre potrebbero essere create al fine di distinguere e di modellare in modo diversificato la partecipazione di soci caratterizzati dal fatto di essere utenti di uno specifico servizio.

La società può inoltre emettere strumenti finanziari, destinati a “soci finanziatori” (art. 2526 c.c.), dei quali lo statuto deve individuare i diritti amministrativi (comunque non più di un terzo dei voti in assemblea) e patrimoniali.

Le assemblee separate sono espressamente regolate, secondo la logica della facilitazione della partecipazione dei soci (art. 2540 c.c.); lo statuto infatti deve introdurre tale istituto se vi sono più di cinquecento soci, oppure se la cooperativa opera in più province.

LA PARTECIPAZIONE ALL'ORGANO AMMINISTRATIVO

In teoria gli stakeholder potrebbero essere incentivati all'ammissione nell'organo amministrativo. Nelle associazioni si ritiene tuttavia, in modo quasi consolidato, che gli amministratori debbano rivestire altresì la qualità di associati; soltanto un'opinione minoritaria reputa sufficiente, applicando per analogia il principio valido per le cooperative, che la sola maggioranza degli amministratori sia anche socia.

L'ampliamento dell'organo amministrativo, al fine di accogliere nuovi stakeholder, comporta comunque il rischio di generare complicazioni nel procedimento decisionale, pur incentivando la partecipazione e l'interessamento nelle vicende dell'organizzazione.



IN PRATICA

È opportuno inserire una previsione statutaria relativa alla formazione di un *comitato esecutivo*, costituito in seno all'organo amministrativo, cui spetterà la vera e propria gestione operativa (il “day to day business”), ma che dovrà sempre riferire periodicamente all'organo consiliare nel suo insieme. In tali casi una funzione di raccordo fra organo complessivo ed articolazione “esecutiva” potrà essere realizzata dal Presidente, da individuarsi anche per le caratteristiche etiche e carismatiche.

Un disincentivo forte ad assumere la carica di amministratore, nelle associazioni non riconosciute, è comunque dato dalla responsabilità per le obbligazioni ex art. 38 del codice civile.

La capacità della minoranza, o comunque di talune categorie di soci, di poter influire nella nomina degli amministratori (o meglio di taluni di essi) potrebbe essere assicurata con l'accorgimento statutario di descrivere un procedimento deliberativo fondato sul c.d. *voto di lista*. Si reputa inoltre possibile che il potere di nomina di taluni amministratori (comunque in minoranza) sia attribuito a soggetti esterni, ad esempio altre organizzazioni non profit, oppure enti pubblici, esponenti di "comunità" locali (possibilità non consentita dal d. lgs. n. 155/2006, art. 8).

Anche nelle fondazioni è possibile attribuire il potere di nomina di taluni amministratori ai fondatori (i quali tuttavia non si possono riservare a vita la carica amministrativa), oppure a soggetti esterni (l'esempio delle fondazioni bancarie è in tal senso, ma la legislazione speciale è ricca di altre applicazioni).

Nelle cooperative la maggioranza degli amministratori deve essere socia (art. 2542 c.c.), o comunque dev'essere scelta fra le persone indicate dai soci che abbiano natura di soggetti collettivi. Lo statuto può comunque prevedere il potere di nomina di amministratori, sempre in misura minoritaria, in capo ad enti pubblici (art. 2542 c. 4 c.c.); inoltre si può statuire che uno o più amministratori (ma non più di un terzo per i portatori di strumenti finanziari) siano scelti fra appartenenti alle diverse categorie di soci, dovendosi tenere conto all'interesse di ciascuna categoria nell'attività sociale.

Gli amministratori nominati dagli stakeholder, in forza di poteri statutari, oppure di apposita previsione di voto di lista, possono essere resi indipendenti introducendo appositi requisiti statutari di professionalità e di indipendenza, che segnino la loro autonomia rispetto ai soci fondatori ed agli amministratori "esecutivi", a somiglianza di quanto accade per le società quotate.

La cooperativa può inoltre adottare il modello di amministrazione *dualistico* (art. 2544 c. 2 c.c.), regolato per le s.p.a., nel qual caso i membri del *consiglio di sorveglianza* scelti dai soci cooperatori devono essere soci (oppure designati dai soci persone giuridiche). In tal modo, si dà vita ad un organo intermedio (il consiglio di sorveglianza) fra assemblea ed organo amministrativo esecutivo (il *consiglio di gestione*), consentendo così anche in ipotesi a taluni stakeholder di partecipare alla funzione di controllo sul rispetto dei fini dell'organizzazione, nonché alla predisposizione degli indirizzi strategici, laddove le vere e proprie scelte imprenditoriali "quotidiane" sono affidate ad un organo ristretto, nel quale gli stakeholder potrebbero non essere presenti (così da non assumere neppure le relative e potenzialmente gravi responsabilità).



Sul ruolo degli stakeholder nella governance dell'impresa si veda il capitolo nono – Governance.

Adottando ancora, ed in alternativa, il sistema *monistico* (art. 2544 c. 3 c.c.), si accoglie una struttura organizzativa ove all'interno del consiglio di amministrazione si dà vita ad un *comitato per il controllo sulla gestione* (ove siedono amministratori “indipendenti”), e volendo ancora ad un *comitato esecutivo ristretto*, del quale comunque i rappresentanti degli stakeholder che non siano altresì soci cooperatori non possono far parte per legge.



IN PRATICA

Potrebbe essere opportuna la previsione statutaria di un *limite di permanenza* nella carica degli amministratori “esecutivi” (presidente del c.d.a., amministratori delegati), quando non dello stesso direttore generale della cooperativa (o dell'associazione). In tal modo si potrebbero assicurare gli stakeholder circa il fatto che non si genereranno “incrostazioni” di potere che possano compromettere il perseguimento degli scopi sociali. Sarebbe opportuno tuttavia che il limite non fosse né tanto breve (ad esempio pochi anni) da disincentivare la formazione di un capitale professionale e reputazionale significativo, né tanto lungo da non fornire sufficienti garanzie di indipendenza. Inoltre dovrebbero essere possibili tanto la *rielezione*, una volta trascorso un periodo di tempo sufficiente dalla decadenza, quanto nel frattempo la *partecipazione ad un altro organo “di prestigio”* dell'organizzazione, al fine di non perdere il contributo delle capacità professionali e reputazionali della persona interessata.

LA FORMAZIONE DI ORGANI INTERMEDI E DI CONTROLLO

Come si è visto, nelle cooperative è possibile adottare il *modello dualistico*, che vede la creazione di un organo, il consiglio di sorveglianza, dotato di funzioni strategiche e di controllo.

Lo stesso modello può essere replicato quanto alle associazioni ed alle fondazioni (del resto l'archetipo è costituito proprio dalle fondazioni bancarie).

Il consiglio di sorveglianza ha, come si è visto, funzioni di controllo interno e sulla gestione, e può assumere anche funzioni amministrative, sia pur limitate alla predisposizione dei piani strategici, se ciò sia sancito dallo statuto.

Gli stakeholder potrebbero tuttavia essere inseriti altresì, tramite loro rappresentanti eletti dall'assemblea, ed anche in parte designati all'esterno, sulla base di clausole contenute in contratti e protocolli di intesa intercorrenti con altre organizzazioni non profit od enti territoriali, in *appositi organi atipici*, non disciplinati dalla legge, che andrebbero ad arricchire l'organizzazione interna.

Si ritiene infatti che ciò possa essere sancito, tramite l'esercizio dell'autonomia statutaria, purché non sia con ciò compromessa la suddivisione delle competenze fra gli organi tipici prescritta dalla legge, snaturando il modello legale.



IN PRATICA

Ad esempio i destinatari, anche indiretti, delle prestazioni (si pensi ai parenti dei beneficiari dei servizi di assistenza) potrebbero sedere in un “comitato di supervisione” (o di sorveglianza, ecc.), le cui funzioni dovrebbero essere regolate dallo statuto, secondo la logica della “partecipazione”, in senso multi-stakeholder (e v. l'art. 12 del d. lgs. n. 155/2006).

L'atto costitutivo potrebbe così rendere il comitato in questione destinatario di *flussi informativi* periodici e sufficienti a rendere i partecipanti edotti della situazione dell'organizzazione, così da adottare le decisioni che loro competono.

L'apporto del comitato alla effettiva adozione delle scelte strategiche e di gestione dovrebbe essere attentamente valutato, essendo elevati i rischi che si formino conflitti di interesse rispetto ai fini dell'organizzazione, oppure situazioni di inerzia “strutturale” che rendano l'organo intermedio incapace di esprimersi.



IN PRATICA

Lo statuto potrebbe prescrivere l'obbligo per il c.d.a. di assumere, prima di decidere, il parere del comitato su certe decisioni che siano di interesse per i membri di quest'ultimo; il parere potrebbe essere preferibilmente non vincolante, dando luogo in caso di decisione del c.d.a. difforme da esso all'obbligo di giustificare le ragioni dello scostamento (c.d. *comply or explain*) con una motivazione reale e non apparente, così da non creare disaffezioni negli stakeholder. La mancata adozione del parere entro un congruo lasso temporale non dovrebbe avere l'efficacia di arrestare la decisione dell'organo amministrativo.

La relazione degli amministratori al bilancio annuale poi potrebbe per statuto ricomprendere anche un'esposizione del rapporto fra c.d.a. e comitato di supervisione (od altri), dando conto eventualmente delle circostanze per cui l'organo amministrativo ha ritenuto di discostarsi dai pareri resi dall'organo intermedio. L'obbligo di *disclosure* (divulgazione delle informazioni) all'assemblea potrebbe essere imposto, eventualmente, anche soltanto nell'ipotesi in cui il conflitto fra c.d.a. e comitato diventi endemico, sicché il c.d.a. adotti decisioni difformi dal parere del comitato con una frequenza superiore ad una certa soglia, da individuare anch'essa nello statuto.

Andrebbe valutata anche la possibilità che il comitato disponga di un potere di attivarsi autonomo, e di esprimere pareri (sempre non vincolati) sulle materie di interesse, oppure di chiedere la convocazione dell'assemblea, al fine

di esporre i risultati delle proprie indagini (ad esempio sulla qualità dei servizi), oppure di discutere degli eventuali conflitti con il c.d.a.

In teoria si potrebbe spingere i poteri da attribuire al comitato sino a definire veri e propri poteri di autorizzazione preventiva in capo a quest'ultimo: in tal caso tuttavia sarebbe sempre opportuno prescrivere la possibilità di risolvere l'eventuale impasse facendo ricorso ad un organo superiore (ad esempio l'assemblea, l'attribuzione di competenze gestorie alla quale tuttavia potrebbe dar luogo a dubbi di legittimità).

Non sarebbe da escludere la possibilità di dar vita anche ad un *comitato etico*, composto da personalità di spicco dell'organizzazione, o comunque considerate "di riferimento" per la stessa, oppure a "*comitati tecnici*" che potrebbero ospitare persone legate all'organizzazione e dotate di particolari competenze tecniche, ma non disposte ad accedere come soci o come amministratori.



IN PRATICA

Il comitato etico potrebbe divenire l'organo di secondo grado per l'adozione di atti importanti e caratterizzanti (ad esempio il codice etico, oppure specifici protocolli di comportamento, comunque destinati all'approvazione in assemblea), rendere pareri su atti importanti (ad esempio l'adozione dei regolamenti od il bilancio sociale), risolvere talune dispute interne fra organi, oppure verificare la legittimità e l'aderenza ai fini statutari di decisioni di particolare rilevanza (ad esempio l'esclusione di associati).

Nel comitato etico, oppure nel comitato di supervisione (o nel consiglio di sorveglianza) potrebbero essere accolti in ipotesi anche i membri esecutivi dell'organo amministrativo, nel periodo in cui questi non possano essere nuovamente eletti: in tal modo essi continuerebbero ad erogare il loro contributo anche "personale", ed acquisirebbero al contempo la cultura dell'"autonomia".

Un diverso ruolo potrebbe essere attribuito ad un *organo di controllo* e di revisione contabile, che sarebbe possibile istituire nelle associazioni e nelle fondazioni, con funzioni di verifica della regolare tenuta degli apparati contabili.

Nelle cooperative è obbligatoria la nomina del *collegio sindacale* (art. 2543 c.c.), quando il capitale superi quello minimo prescritto per le s.p.a., oppure la società oltrepassi due dei limiti stabiliti dall'art. 2435bis c.c. per la redazione del bilancio in forma semplificata.

La revisione contabile può qui essere attribuita ad un revisore apposito (art. 2409bis c.c.), ed in tal caso il collegio sindacale ha funzioni di esclusivo controllo sulla gestione che non gli possono essere sottratte, nonostante l'adozione eventuale di un comitato etico, di supervisione, o quant'altro.

L'adozione del collegio sindacale è comunque obbligatoria, negli stessi casi, per le imprese sociali di cui al d. lgs. n. 155/2006, benché non costituite in forma societaria (art. 11).

STRUMENTI DI AUTOREGOLAZIONE

CODICI DI AUTOREGOLAZIONE DELL'IMPRESA

Si tratta di codici che raccolgono indicazioni di autoregolazione utili a più scopi, tra cui due rilevano sopra tutti:

- a) lo scopo di *guidare* gli operatori nella razionalizzazione dell'assetto interno all'ente, sotto i profili organizzativo e gestionale;
- b) lo scopo di *rappresentare* all'esterno che sono attuate best practices modellate sulle specificità di una ISC.

In altri termini questi codici consentono di rappresentare direttrici di amministrazione e di gestione collocandole su di un piano normativo differente rispetto a quello statutario – precisamente, organizzativo-aziendale – facendo sì che venga valorizzato soprattutto il ruolo di benchmarking nei confronti dei partecipanti all'impresa e di segnalazione delle buone pratiche adottate o adottande verso l'esterno, nei confronti della comunità di riferimento. In questo senso essi favoriscono la “cultura dell'autosviluppo” dei soggetti che operano nel settore non profit, coniugando idealmente razionalità economica, efficacia gestionale ed aderenza alla mission, e promuovendo di fatto, com'è auspicato, un processo di aziendalizzazione entro questa tipologia di imprese.

Tra le ragioni che giustificano l'adozione dei codici di autoregolazione, ragioni che al contempo definiscono i confini delle macro-aree che essi possono regolare, tre in particolare meritano di essere evidenziate.

- a) In primo luogo si consideri che anche qui, come vale per tutte le imprese sociali, si rileva l'esigenza di *ridurre al minimo l'opacità informativa* nelle relazioni tra organi interni. I codici possono pertanto avere come oggetto la specificazione delle titolarità, la definizione dei contenuti e la declinazione delle sanzioni previste in caso di inosservanza delle norme sulla trasparenza che è opportuno garantire nei contesti di amministrazione e gestione dell'impresa (ad esempio, con riguardo ai profili di natura contabile, e in generale ai vincoli economici, che devono essere conosciuti da chi contribuisce al processo decisionale dell'impresa; con riguardo alle specificità degli scopi economici o sociali che gli amministratori devono perseguire), e istituzionali in genere (ad esempio, con riguardo al grado di coerenza tra le fonti di finanziamento ed il loro utilizzo; con riguardo alla verifica dei risultati raggiunti e delle conseguenze sociali dell'attività sotto il profilo dell'orientamento delle finalità solidaristiche).

- b) In secondo luogo si tenga in conto che, per quanto l'attività degli enti non profit induca minori occasioni di incorrervi, anche nell'ambito delle imprese di comunità è conveniente non trascurare il *rischio di deviazione* della condotta manageriale dagli scopi sociali. I codici possono pertanto da un lato rafforzare i controlli interni sull'insorgenza di conflitti d'interessi (anche nella prospettiva di "segnalazione" di cui s'è detto); dall'altro predisporre strumenti operativi di valorizzazione delle aspettative sociali ed economiche che l'impresa intende prediligere, oltre che di più generale consolidamento dei legami fiduciari con gli stakeholder di principale riferimento.
- c) In terzo e ultimo luogo si abbia a mente che le imprese sociali possono essere interessate da derive di isomorfismo in genere, e in particolare di tolleranza da parte del mercato e di autoreferenzialità. Come conseguenza, eventuali perdite di efficacia sotto il profilo organizzativo e decisionale potrebbero essere inopportunamente ritenute fisiologiche e connaturate a imprese che – quali quelle in esame – rappresentano il contraltare associativo degli enti for profit. I codici possono pertanto svolgere indirette funzioni di *precisazione dell'identità organizzativa* dell'ISC, nonché di esplicitazione delle conoscenze imprenditoriali tacite (siano esse imputabili al management o a dati stakeholder) così minimizzandosi i rischi citati.



APPROFONDIMENTO

Posto che le aree sopra definite consentono di predisporre di ulteriori, si proverà ad esemplificare talune linee di intervento autoregolativo. Naturalmente, ove applicate, esse dovranno essere coerenti con la forma giuridica adottata e non snaturare la distribuzione delle competenze che ciascun modello legale prescrive. Ciò premesso e considerato, i codici in esame potranno regolare profili organizzativi interni relativi a fasi diverse, quali quelle di *indirizzo e coordinamento, deliberative* e di *monitoraggio*.

- Se si vuole dare alla dimensione partecipativa una consistenza tenue, ma comunque riconoscibile, può essere valorizzata la costituzione di organi di indirizzo composti da rappresentanti dei partners operanti nella medesima rete di imprese di comunità.
- Può essere utile individuare soggetti cui fare monitorare i processi del coordinamento (trasversale o gerarchico) che sia costituito tra unità interne, favorendo così una gestione che valorizzi i pregi sia dell'approccio organizzativo per funzioni sia di quello per processi, entrambi ritenuti meritevoli di applicazione da parte delle imprese sociali.
- In dati contesti può rivelarsi importante che i momenti decisionali siano preceduti da un adeguato confronto con soggetti responsabili del proprio livello aziendale d'impiego, in ragione delle competenze specialistiche che essi posseggono, ovvero con soggetti rappresentanti classi specifiche di stakeholder.

- Infine si possono prevedere meccanismi di monitoraggio sulla qualità dei servizi o dei prodotti scambiati, sia comprendendo questa fase di verifica nell'ambito del bilancio sociale, sia rendendola oggetto di una disciplina a sé stante.

L'elencazione è integrabile da ulteriori misure di favore per il coinvolgimento dei beneficiari nell'attività dell'ente. Si tratta, nel complesso, di regolare la gestione di una struttura organizzativa multi-stakeholder, operazione di fatto non semplice considerando i menzionati vincoli posti dalle discipline di sistema degli enti del Libro I del codice civile. È comunque opportuno praticare opzioni di questo tipo, concepite in una prospettiva di sussidiarietà aziendale. Sono infatti sempre più rilevanti, in ragione della progressiva maggiore complessità delle imprese di comunità e delle reti di cui esse fanno parte, le implicazioni economico-aziendali dei modelli di organizzazione sociale serventi nei confronti dei caratteri di partecipazione, mutualità, consumerismo e scambio che contraddistinguono, in via alternativa o contestuale, le relazioni tra le imprese qui in esame.

CODICI DI AUTOREGOLAZIONE ETICA

Esistono molteplici ragioni per cui l'adozione di codici etici da parte di organizzazioni non profit rappresenta un'opzione autoregolativa efficiente in modo particolare in questo contesto. Qui infatti appare più plausibile che i codici assolvano alla funzione di consolidare da un lato l'*adesione* dei membri interni all'organizzazione alla filosofia di servizio cui questa si ispira, dall'altro di produrre *aspettative* nei confronti dei beneficiari dei servizi sociali che contribuiscono ad alimentare la fiducia verso l'organizzazione. Questa riflessione, sviluppata dalla migliore dottrina con attenzione specifica al settore non profit, non è distante dalle conclusioni che si possono trarre guardando ad ambiti di sviluppo for profit, laddove l'analisi sia comunque rivolta ad un contesto di imprese tendenzialmente piccole e appartenenti a una rete economica e territoriale.

Abbiamo scritto che anche nell'ambito delle imprese di comunità è conveniente non trascurare il rischio di deviazione della condotta manageriale dagli scopi sociali. Come abbiamo visto i codici di autoregolazione dell'impresa servono a minimizzare questo rischio fornendo direttrici di governance.

Una funzione non dissimile è assolta – ricorrendo a misure che incidono sui meccanismi di reputazione – dal sotto-genere dei codici di autoregolazione costituito dai *codici etici*, da intendersi come insiemi di principi e norme idonei a fungere da *termine di paragone* nell'esplicitare e annunciare regole di comportamento per le condotte di donatori e beneficiari, i quali si autoimpongono grazie agli effetti di reputazione che essi stessi contribuiscono a produrre.

Anche nell'ambito specifico di un'organizzazione non profit è infatti possibile adottare un codice di autoregolazione etica e con questo ottenere contestualmente i seguenti risultati:

- a) arginare i comportamenti opportunistici degli operatori;

- b) colmare i vuoti regolativi che si rintraccino nella disciplina di sistema;
- c) rendere l'impresa comparativamente efficiente sotto il profilo dei costi transattivi a carico dei beneficiari.

Il codice etico potrà essere così suddiviso.

a) È bene che un preambolo contenga la rappresentazione della visione etica (mission e valori) dell'impresa. Qui dovrà tenersi conto che per definizione la visione di un'impresa di comunità non è unica e precostituita ma suscettibile di assestamenti per via del non sempre uniforme contributo ideologico apportato, in fasi di sviluppo successive, da diversi stakeholder. Compito del codice sarà dunque *esprimere i contenuti del nucleo valoriale*, a partire dal quale possa dispiegarsi un'area valoriale più ampia, ma anche definire i confini di quest'area che si ritenga opportuno non varcare.



Valori e mission sono argomenti trattati nel capitolo quarto – Identità.

b) Nella prima parte del codice dovranno comparire i *principi di riferimento prioritario*, sia di carattere generale sia relativi all'attività svolta, oltre all'elenco e la descrizione delle classi di stakeholder co-interessate.

c) Nella seconda parte saranno invece collocate le *regole pratiche di condotta*, il cui ambito di efficacia sia esteso in particolare alle relazioni più critiche, nella forma di divieti e/o di standard di comportamento (questi secondi riferibili alla realizzazione di dati obiettivi e/o al rispetto di procedure analiticamente espresse).

d) In una terza e ultima parte del codice potranno essere esplicitati i rimandi all'attività di altri organi e soggetti di *certificazione etica*, ove costituiti. Ci si riferisce ad esempio, e sopra tutti, al comitato etico che, oltre ai compiti già menzionati, potrà vedersi assegnati anche quelli di controllo sul tenore delle revisioni periodiche che al codice siano apportate, accertandosi che riflettano correttamente lo scopo sociale dell'impresa di comunità e ne guidino la missione valorizzando le propensioni di carattere distributivo.

Ci si riferisce quindi al *comitato di audit esterno* che sia reso competente di valutare il grado complessivo di attuazione dei codici applicati dalle imprese di una medesima comunità, o appartenenti a un'unica rete di operatori sociali; inoltre, a figure quali gli *intermediari filantropici*, ossia i soggetti che s'interpongono nella relazione tra chi offre risorse a vantaggio di un'organizzazione non profit come donatore e l'organizzazione medesima, in taluni casi gestendo le attività di rendicontazione e di comunicazione nei confronti della comunità di riferimento.

CODICI DI AUTOREGOLAZIONE DELLA RETE

Le ISC si prefigurano come realtà di dimensioni prevalentemente ridotte, ma appartenenti ad un più ampio e articolato contesto imprenditoriale. Anche perciò è rilevante l'esigenza di queste imprese di consolidare i propri obiettivi fidelizzando gli stakeholder

non solo nel breve periodo – profilo per cui risultano prioritariamente utilizzabili gli strumenti di autoregolazione interna già discussi – ma anche nel *medio-lungo periodo*, profilo per cui è necessario connettere le prassi organizzative ed imprenditoriali di più soggetti operanti sul medesimo territorio. Ciò consente di formalizzare la rete delle relazioni di cui le imprese costituiscono i nodi senza irrigidire la gestione di queste, ossia preservando il *giusto equilibrio tra formalità e informalità*. I codici di autoregolazione di rete sono idonei a servire esattamente questi scopi, diversi e ulteriori rispetto a quelli di advocacy e di redistribuzione – che comunque rispondono alle esigenze degli enti non profit di comunità – per cui già sussistono strumenti ad hoc.

Si è avuto modo di constatare che esiste una relazione diretta tra la densità del network e il grado di omogeneità delle aspettative degli stakeholder di una comunità. Da qui deriva la possibilità di *uniformare la base di regolazione dei rapporti* costituiti e mantenuti nella medesima comunità.

Per raggiungere questo obiettivo sarà indicato:

- a) *identificare i caratteri tipologici degli stakeholder*, come pure è conveniente fare in corpo al codice etico;
- b) *focalizzare le specificità delle relazioni* che li legano alla pluralità degli operatori economici locali;
- c) *porre i presupposti procedurali* per monitorare i risultati che si ottengono da una siffatta operazione di connessione reticolare.

Si consideri che potranno rivelarsi più complessi, e come tali meritevoli di particolare attenzione da parte dei codici di autoregolazione della rete, i rapporti in corso con amministrazioni, enti locali ed istituzioni intermedie in genere. Ciò potrà avvenire, ad esempio, nel caso in cui le imprese di comunità siano cointeressate da iniziative di sussidiarietà orizzontale nel settore dei servizi sociali e, specificamente, dall'operatività locale di strumenti di gestione contemplati per favorire la collaborazione tra istituzioni pubbliche e imprese sociali quali sono i Piani sociali di zona, la cui rendicontazione ammette espressamente il coinvolgimento di imprese non profit, nonché da convenzioni o patti territoriali.



Per ulteriori informazioni sui Piani di zona si veda il capitolo dodicesimo – Rapporto pubblico-privato.

Al contempo, vi sono buone ragioni per tener conto del fatto che la collaborazione potrà prodursi efficacemente tanto con altre imprese non profit, quanto con enti for profit, in virtù di già sperimentati processi di “disintermediazione”. Si potranno formalizzare modelli di *solidarietà interaziendale* e gestioni d'impresa reciprocamente comunicanti. Questo risultato è particolarmente importante in un contesto, quale quello del non profit, che pure non contempla la massimizzazione e la distribuzione degli utili, così favorendosi il mantenimento di adeguate condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'impresa.

Se poi sia costituita un'ISC allo scopo specifico del coordinamento dei diversi attori coinvolti, ossia pensando ad un sistema strutturato che consenta alle singole imprese di mantenere dati gradi di autonomia, sia pure nello svolgimento di attività interconnesse da un progetto comune, alle funzioni già citate potranno aggiungersene altre di supporto organizzativo al progetto di riferimento.



IN PRATICA

Nei codici potranno essere formalizzate, e così rese palesi e ulteriormente incentivate, le condizioni di *unione personale* tra c.d.a. di più imprese, ove la prassi degli amministratori condivisi (*interlocking directorates*) sia ritenuta – come appare alla luce delle prime esperienze – una modalità di interazione tra organizzazioni che può essere praticata per favorire il dispiegarsi di possibilità strategiche e finanziarie nell'interesse di ciascuna singola impresa di comunità. Nella medesima prospettiva, in questi codici si possono esplicitare le pratiche che si intenda indicare come le migliori sotto il profilo della *formazione*, delle *competenze* e dei *percorsi di carriera* dei managers di rete. Più in generale qui saranno rappresentati gli standard di condotta, le strategie operative, gli orientamenti di governance e di accountability in rapporto ai quali si auspica che si produca una *uniformazione* – in misura più o meno ampia, a seconda dei contesti – delle scelte organizzative e gestionali delle imprese di comunità.

L'incentivo alla *interrelazione regolativa* deriva principalmente dall'esistenza di principi condivisi, quale che sia lo scopo per cui una rete è costituita (ad esempio, per sviluppare progetti comuni, acquisire od offrire servizi da/a i soggetti di un dato territorio, ecc.). Orbene, la funzione aggregativa che a monte è svolta da quei principi può essere senz'altro rafforzata dagli *effetti reputazionali* che discendono dal fatto stesso di sottoscrivere codici quali quelli in esame, e che si riverberano sia nei rapporti tra le imprese che costituiscono nodi della rete, sia nei rapporti tra le singole imprese e i propri stakeholder.

I codici di rete potranno così fare riferimento ad altre linee di autoregolazione contenute nei codici delle singole imprese di comunità; su entrambi i versanti potranno essere esplicitate regole relative ai sistemi di entrata e di uscita dalla rete, in modo tale che l'exit dalla dimensione collettiva sia rappresentato e divenga elemento di costruzione dell'identità della rete e di salvaguardia della reputazione di cui questa gode e beneficia.

In ciò potranno esplicitarsi come più problematiche talune relazioni (o dimensioni di relazione) rispetto ad altre; ancora, a solo alcune tra queste potrà essere ritenuto opportuno attribuire un rilievo consistente. Quale che sia la strategia prescelta, si rivelerà utile costituire organi rappresentativi degli interessi appartenenti a soggetti diversi rispetto a quelli che partecipano alle imprese di comunità, ma che siano comunque coinvolti dall'attività dei membri della rete, e ad essi attribuire poteri di enforcement delle regole di responsabilità sociale a cui le imprese aderiscano per tramite dei propri codici etici.



Per un approfondimento sul network si rimanda ai capitoli decimo – Reti, ed undicesimo – Strutture di supporto.

TIPOLOGIE, MODELLI E STRUMENTI

La presente riflessione è stata sviluppata a partire dalla consapevolezza che del modello multi-stakeholder non vi siano numerosi riscontri empirici, né paiono particolarmente differenziate e innovative le opzioni organizzative e di autodisciplina ispirate a questa “filosofia” di governance, sperimentate sino ad ora. Per quanto sia vero che la connotazione in senso multi-stakeholder di un modello di governo dell’impresa sociale dipende primariamente e principalmente dalla composizione della base sociale, qui abbiamo provato a concentrarci soprattutto sulle applicazioni di carattere organizzativo e gestionale che tale modello può ammettere.

Alla descrizione dello scenario relativo alle discipline di sistema è seguita l’illustrazione degli strumenti utilizzabili per declinare la governance delle singole imprese di comunità coerentemente al citato modello di riferimento. Inoltre, sono state presentate talune prospettive di autoregolazione che assecondano l’esigenza che si sviluppino sistemi di relazioni inter-organizzative del tutto peculiari.

Questi sistemi, ove si formino – ovvero vi sia una propensione a crearli – in ragione principale della contiguità territoriale di più imprese di comunità e di altri operatori, si possono infatti rafforzare, per tramite degli strumenti giuridici presentati, sfruttando il grado di condivisione dell’ambito di attività, la tipologia di utenza, la matrice culturale (ed altri fattori ancora) delle medesime.

Muovendo dalle indicazioni espresse sino a questo punto, enucleate da un’indagine condotta contestualmente sul piano teorico del diritto dell’impresa sociale e sulla scorta delle prime esperienze maturate dalle imprese di comunità, è ora possibile concludere con alcune note di sintesi.

Una volta che sia stata compiuta una scelta tra le forme giuridiche disponibili per la costituzione di un’impresa di comunità, le imprese strutturate e coese potranno profittare dell’adozione del sistema di amministrazione e controllo dualistico, nonché della costituzione di organi intermedi, quale il comitato di supervisione, e di codici di autoregolazione del primo tipo descritto.

Le imprese in cui gli stakeholder abbiano caratteristiche differenti (per matrice culturale, settore di maturazione delle esperienze lavorative, ecc.) potranno giovare dell’adozione di un sistema di amministrazione e di altri organi di matrice autoregolamentare che contemplino membri indipendenti dotati di adeguati requisiti di esperienza e/o professionalità.

Anche non considerando ipotesi di drastici conflitti, e si pongano più circoscritti problemi di coordinamento dei rispettivi “linguaggi”, quella rappresentanza può aiutare a *veicolare la condivisione di soluzioni operative* laddove, ad esempio, si tratti di fare convergere le ragioni di chi nell’impresa possiede competenze più spiccatamente con-

nesse al processo di start-up e alla gestione dell'attività, con quelle di chi provenga da altre organizzazioni del territorio (quali banche, altri enti non profit, ecc.). Lo stesso varrà nel caso in cui il legame tra gli stakeholder sia imputabile in misura più marcata a fattori di prossimità che non a fattori di appartenenza alla comunità e di radicamento nella medesima. In questo contesto potrà essere utile affiancare alle esistenti espressioni di autoregolazione anche un codice etico, sulla scorta delle motivazioni precedentemente illustrate.

L'adozione di codici di autoregolazione della rete, infine, rappresenta un'opzione meritevole di sperimentazione quale che sia l'ampiezza della base sociale dell'impresa di comunità.

Evidentemente essa sarà indicata allorché questa faccia parte di una rete contrattuale e/o proprietaria consolidata. Ma va precisato che codici del genere possono essere utili anche laddove la rete che connette i diversi operatori sia costituita in senso orizzontale, sulla base di relazioni che si attivano in rapporto alla realizzazione di dati progetti o iniziative e tra soggetti che non siano altrimenti legati da rapporti di gerarchia.

Si consideri da ultimo che questa espressione dell'autoregolazione imprenditoriale – ancora poco praticata per quanto corrisponda esattamente alle esigenze degli operatori che appartengono a un network – meglio di altre consente di formalizzare soluzioni organizzative di rete adatte ai caratteri specifici di imprese tra loro collegate da sistemi debolmente connessi. Pertanto essa potrà rivelarsi adeguata nel caso in cui la dimensione dell'impresa di comunità sia ridotta e vi sia l'intento di mantenerla tale, così da preservare un sistema relazionale tendenzialmente informale e poco costoso, per quanto l'impresa intrattenga rapporti molteplici e diversificati con più classi di stakeholder (a cominciare da quella dei beneficiari della propria attività).



RISORSE

Bosi G., “Modelli di autoregolamentazione nelle reti di imprese”, in Cafaggi F. (a cura di), *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali*, Il Mulino, Bologna 2004, pp. 233-278.

Capecchi M., *Evoluzione del terzo settore e disciplina civilistica. Dagli enti non lucrativi alla “impresa sociale”*, Cedam, Padova 2005.

De Giorgi M. V. (a cura di), *La nuova disciplina dell'impresa sociale, Commentario al D. Lgs. 24 marzo 2006, n. 155*, Cedam, Padova 2007.

Fazzi L., *Governance, partecipazione e impresa sociale*, Quaderni di Restore, Trento 2007.

Fici A., Galletti D. (a cura di), *Commentario al decreto sull'impresa sociale (D.lgs. 24 marzo 2006, n. 155)*, Giappichelli, Torino 2007.

Sacconi L., “Impresa non profit: efficienza, ideologia e codice etico”, in Cafaggi F. (a cura di), *Modelli di governo, riforma dello stato sociale e terzo settore*, Il Mulino, Bologna 2002, pp. 257-340.

CAPITOLO IX GOVERNANCE

- Il concetto di governo di un'organizzazione
- Il governo mono-stakeholder
- Il governo multi-stakeholder
- Il governo come rete di soggetti co-interessati e co-motivati

Il capitolo analizza gli assetti proprietari e decisionali dell'impresa, le modalità e le forme di aggregazione e di coinvolgimento dei vari portatori di interesse. Nello specifico, spiega il ruolo che possono assumere i vari stakeholder, le possibili forme di rappresentanza, coordinamento e responsabilità dentro e fuori gli organi istituzionali, mettendo in luce quali siano gli obiettivi da perseguire e quali gli interessi in relazione ad essi.

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *IL GOVERNO MONO-STAKEHOLDER*
- *IL GOVERNO MULTI-STAKEHOLDER*
- *IL GOVERNO COME RETE DI SOGGETTI CO-INTERESSATI E CO-MOTIVATI*

IL CONCETTO DI GOVERNO DI UN'ORGANIZZAZIONE

Prima di affrontare l'argomento specifico del governo delle imprese sociali di comunità (ISC) è necessario definire il concetto di *governo organizzativo*. In termini generali, questo può essere inteso come *l'insieme di modalità e di processi gestionali, formalizzati o meno, che permettono di prendere le decisioni rilevanti riguardo all'attività, tanto ordinaria quanto strategica, di una organizzazione*.

Nel concetto di governo organizzativo è sempre implicita l'esistenza di routine, cioè di percorsi organizzativi standardizzati (pattern), che gli attori presenti nell'organizzazione seguono di regola in modo più o meno cosciente per raggiungere le decisioni rilevanti. Ciò significa che molti pattern organizzativi vengono seguiti con regolarità e senza che i soggetti coinvolti li abbiano programmati in modo cosciente. Gli stessi pattern sono anche la base della cosiddetta "*conoscenza organizzativa tacita*" cioè di quella componente conoscitiva che è incorporata nei processi organizzativi e che permette all'organizzazione di funzionare e di raggiungere risultati adeguati pur non essendo esplicitamente codificata; essa è sempre legata alla storia dell'organizzazione e delle persone che per prime hanno contribuito a formarla ed accumularla, lasciandone un'impronta nelle routine organizzative, formali ed informali.



Per informazioni più approfondite sul concetto di conoscenza si veda il terzo capitolo – Ideazione.



GLOSSARIO

Definizione di Governance

Il concetto di governance, applicato all'impresa, si riferisce quell'insieme di norme e relazioni che regolano le dinamiche decisionali e di potere (come ad esempio la gestione e l'allocazione delle risorse economiche, le politiche del personale, le strategie di distribuzione, ecc.) attraverso le quali l'organizzazione persegue i propri obiettivi. I sistemi di governance rappresentano pertanto un aspetto estremamente rilevante del comportamento di un'impresa, carico di importanti implicazioni non solo economiche ma anche sociali e politiche.

I processi decisionali possono essere più o meno formalizzati, più o meno individualizzati.

- Sono *formalizzati* quando sono previsti esplicitamente dalle leggi riguardanti quella specifica forma organizzativa (per esempio le leggi sui modelli di gestione delle società di capitale, le leggi che regolano la posizione del socio lavoratore nelle coope-

relative ecc.), ovvero quando sono contenuti negli statuti della singola organizzazione (in questo caso ogni organizzazione ha un solo statuto) o nei regolamenti (che possono essere molteplici e rimpiazzati da nuovi regolamenti).

- I processi decisionali hanno però anche aspetti *informali*, certamente meno rilevanti a livello legale, ma centrali quando si considera il modo in cui ciascuna organizzazione si differenzia dalle altre. Per esempio, le decisioni possono essere prese seguendo procedure di tipo collegiale ovvero prevalentemente dai direttori e presidenti delle imprese sociali. Non è detto che gli statuti ed i regolamenti contengano nel dettaglio tutte le istruzioni necessarie a definire queste procedure e quindi è possibile che di fatto in molte circostanze si seguano percorsi di tipo abitudinario.

I processi decisionali possono essere imperniati sul ruolo di alcune figure chiave (di solito il presidente, il direttore o gli amministratori) che risalteranno a prescindere dalla forma specifica della struttura di governo. In altri casi le decisioni tenderanno ad essere prese in modo collegiale e le procedure seguite per definirle, più che i singoli individui che si trovano nelle posizioni decisionali più strategiche, saranno determinanti per il risultato finale. Di norma si ritiene che il ruolo degli individui sia più rilevante nelle organizzazioni di piccola dimensione e meno complesse; al crescere della dimensione e della complessità organizzativa le procedure tendono ad acquisire un carattere sempre più collettivo e formalizzato. Questa è una tendenza generale, in quanto le norme contenute negli statuti e nei regolamenti tendono a sostituirsi ai rapporti interpersonali al crescere della complessità organizzativa.

IL GOVERNO MONO-STAKEHOLDER

Il governo dell'organizzazione si presenta come un fenomeno estremamente complesso, che coinvolge i suoi organi principali (assemblea dei soci, presidente, consiglio di amministrazione, direttore ecc.) e tutte le procedure rilevanti per la vita organizzativa. Il fenomeno è così complesso che tradizionalmente si è dato credito alla massima semplicità delle strutture di governo ritenendola una condizione necessaria per l'efficienza e l'efficacia dei processi decisionali. Gli addetti ai lavori e gli studiosi tendono a mettere in risalto le caratteristiche positive delle strutture di governo nelle quali i soggetti abilitati a decidere siano in numero minore possibile ed appartengano ad una sola categoria di portatori di interesse. Una delle caratteristiche principali e più apprezzate delle imprese a scopo di lucro è proprio la forte concentrazione del potere decisionale nelle mani di pochi soggetti (i proprietari e/o il management) ed il fatto che gli interessi espressi da tali soggetti siano omogenei e rispondano tipicamente alla logica della massimizzazione del valore economico dell'organizzazione, e quindi del valore di mercato delle sue quote di capitale.



GLOSSARIO

Definizione di Stakeholder

Il termine *stakeholder* nella sua accezione oggi più diffusa fu introdotto nella letteratura manageriale da Richard Freeman nel 1984 e va correttamente interpretato nel significato di “portatore di interesse”. Stakeholder di un’organizzazione è un qualunque soggetto o gruppo di soggetti che interagisce in modo diretto o indiretto con l’organizzazione e il cui benessere è influenzato da tale interazione. L’influenza può essere diretta, come nel caso di un finanziatore, di un cliente/utente, di un lavoratore dell’organizzazione stessa o di un beneficiario di servizi resi a scopo gratuito, ma può anche essere indiretta, come nel caso degli abitanti di una comunità nella quale opera un’impresa potenzialmente inquinante o altrimenti pericolosa. Nel primo caso si tratterà di un effetto distributivo diretto ovvero di un effetto redistributivo, mentre nel secondo caso si parlerà di *esternalità* positive o negative.

La prima categoria di stakeholder, cioè i soggetti che subiscono le conseguenze dirette dell’operato dell’organizzazione in termini distributivi o redistributivi, può essere definita interna, mentre la seconda categoria sarà esterna. Di norma, anche nelle organizzazioni multi-stakeholder i meccanismi partecipativi per la seconda categoria di portatori di interessi non si traducono mai in qualche forma di diritto di controllo sull’organizzazione, ma, al massimo, nel diritto di veto su alcune scelte organizzative e su qualche forma di regolamentazione. Gli stakeholder interni che partecipano direttamente al processo distributivo, al contrario, possono tutti accedere al controllo sull’organizzazione, nella forme di imprese investor-owned, ovvero di cooperative. Infine, gli *stakeholder* interni che partecipano solo in termini di benefici di tipo redistributivo non controllano l’organizzazione, ma possono interagire con essa con modalità consultive anche strette ed approfondite.



GLOSSARIO

Definizione di Esternalità

Le esternalità sono effetti economici indiretti che influenzano il benessere degli agenti economici senza che il loro valore venga esplicitamente incorporato nei prezzi di mercato. Le esternalità sono positive quando aumentano il benessere dei soggetti coinvolti (per esempio la creazione di opere d’arte) oppure negative quando la riducono (come le emissioni inquinanti di un’impresa sul territorio che la circonda, ovvero il malfunzionamento di un sistema di raccolta di rifiuti urbani).

Questo tipo di struttura di governo può essere definita mono-stakeholder in quanto vi è una sola categoria di soggetti i cui interessi sono pienamente rappresentati negli organi di controllo. Va detto che le organizzazioni mono-stakeholder, di gran lunga le più diffuse anche ai nostri giorni, non sono necessariamente imprese a scopo di lucro. Le cooperative, nell’accezione più tradizionale – per esempio quelle di lavoro, di credito, di

produttori ecc. – si caratterizzano per essere imprese mono-stakeholder in quanto una sola categoria di attori economici, benché non gli investitori, controlla la loro struttura di governo. In tal senso si ritiene che gli interessi rappresentati siano quelli di una sola categoria di soggetti anche nel caso in cui le strategie aziendali non abbiano come obiettivo la massimizzazione del valore economico dell'organizzazione, come avviene nelle imprese a scopo di lucro. Al contrario, le cooperative sociali rappresentano l'unica categoria di imprese cooperative che nasce con una governance adatta a tenere conto degli interessi di più di una categoria di soggetti. Le ISC presentano notevoli elementi di sovrapposizione con il modello di governo delle cooperative sociali e tra questi proprio la multi-stakeholdership del governo organizzativo.

I LIMITI DEL MODELLO MONO-STAKEHOLDER

Mentre gli aspetti positivi del governo mono-stakeholder concernenti la speditezza dei processi decisionali e la riduzione del rischio di insorgenza di contrasti tra i soci dell'organizzazione sono stati ampiamente messi in risalto dalla letteratura scientifica, non altrettanto si è fatto per quel che riguarda i limiti di tale soluzione. La struttura di governo mono-stakeholder risponde alla necessità di aumentare al massimo l'efficienza produttiva delle imprese ed è quindi adatta per le organizzazioni che operano in contesti altamente competitivi e che producono beni e servizi standardizzati. Essa però presenta almeno due ordini di problemi.

- a) In primo luogo la struttura di governo mono-stakeholder, per sua natura, non tiene conto o tiene conto solo indirettamente dei bisogni, delle motivazioni e degli interessi dei soggetti esclusi dal governo organizzativo, ma che risentono direttamente o indirettamente dall'operare dell'organizzazione. In altri termini, la gestione della posizione dei soggetti diversi da chi controlla l'organizzazione non viene internalizzata nelle scelte strategiche, ma lasciata alle transazioni contrattuali che possono presentare limiti di applicabilità e varie incompletezze. Benché i processi decisionali in una organizzazione multi-stakeholder siano di norma più lenti e più costosi, il coinvolgimento di attori diversi nel governo delle organizzazioni può portare a decisioni di migliore qualità e, quindi, in grado di generare un maggiore valore aggiunto economico e/o sociale.
- b) In secondo luogo, vi possono essere situazioni nelle quali le organizzazioni mono-stakeholder non sono in grado di operare, tipicamente perché le imperfezioni dei mercati di riferimento (dei fattori di produzione e di sbocco) sono così pronunciate che la produzione non potrebbe avere luogo in assenza del coinvolgimento di soggetti eterogenei. Inoltre, visto che la redazione di *contratti completi* può non essere possibile nel caso di rapporti contrattuali particolarmente complessi (come ad esempio molti contratti di lavoro) in alcune situazioni l'unico modo efficace per *internalizzare* gli aspetti più rilevanti è l'inclusione attiva degli stakeholder nelle decisioni che li riguardano.



GLOSSARIO

Definizione di *Contratti completi*

I contratti completi sono quei contratti che prevedono clausole esaustive per ciascuno dei possibili avvenimenti futuri, o che sono in grado di prendere in considerazione questi avvenimenti in termini probabilistici. Al contrario, un contratto è incompleto quando non ha queste caratteristiche, ad esempio perché alcune evenienze future non sono prevedibili neppure in termini probabilistici. Nel caso dei contratti di lavoro, spesso non è possibile prevedere la produttività ed il comportamento futuro dei lavoratori in quanto queste variabili sono legate ad aspetti motivazionali ed alla capacità di acquisire le competenze necessarie.



GLOSSARIO

Definizione di *Internalizzazione*

Si parla di internalizzazione quando tutti gli effetti rilevanti di una certa transazione economica vengono inclusi nel meccanismo di formazione dei prezzi, ovvero quando gli stessi aspetti vengono gestiti attraverso decisioni che coinvolgono attivamente tutti i soggetti interessati dalle conseguenze del contratto stesso. Nel caso delle organizzazioni multi-stakeholder si fa chiaramente riferimento a questa seconda accezione.

Questi elementi di “imperfezione” vengono descritti nel riquadro successivo in quanto particolarmente rilevanti nel caso delle imprese sociali.



APPROFONDIMENTO

Le peculiarità dei beni prodotti dalle imprese sociali

Spesso le imprese sociali e le altre organizzazioni non profit sono coinvolte nella produzione di *beni comuni* che si differenziano dai beni pubblici (ad esempio l'illuminazione e la viabilità pubblica) perché sono non escludibili ma rivali, mentre i beni pubblici sono non escludibili e non rivali. Esempi di beni comuni sono i servizi socio-sanitari, che sono spesso chiaramente rivali (il consumo di una persona esclude il consumo di altre persone), ma non escludibili (nessuno può essere escluso dalla loro fruizione) in quanto rappresentano diritti sociali.

Altra caratteristica dei beni prodotti dalle imprese sociali è la presenza di consistenti *asimmetrie informative* tra il produttore del bene e chi lo consuma, a vantaggio del primo rispetto al secondo (ad esempio una persona anziana che usufruisce di un servizio di assistenza domiciliare non è in possesso di tutti gli elementi di conoscenza per valutarne contenuto e qualità, oppure per decidere se rivolgersi ad un altro fornitore). La presenza di asimmetrie informative solleva rischi legati ad eventuali fenomeni di *opportunismo* degli operatori per la difficoltà di controllare i risultati raggiunti e per l'*incompletezza dei contratti* (di lavoro e di vendita dei servizi). La natura complessa dei beni scambiati, infatti, rende difficile, se non impossibile, inserire tutte le “clausole” contrattuali che regolano la relazione tra produttore e beneficiario.

Le organizzazioni non profit e le imprese sociali si caratterizzano anche per il fatto di operare in settori che producono servizi ad *alto contenuto relazionale* e *non standardizzati*. La prima caratteristica si riferisce a quelle tipologie di servizi, come molti servizi sociali, per i quali la relazio-

ne di tipo personale con l'utente è una parte essenziale del servizio. La bassa standardizzazione deriva dall'impossibilità di fissare a priori procedure standard e riproducibili sempre con le stesse caratteristiche per la realizzazione del servizio. Quando il servizio si basa su una relazione di tipo personale, l'operatore che lo realizza deve essere in grado di adattare le procedure al caso specifico e di cambiarle se necessario, mentre questo non accade nel caso dei servizi standardizzati.

Infine la necessità di garantire la fornitura dei servizi anche a soggetti non in grado di pagarne il prezzo pieno di mercato può richiedere il coinvolgimento diretto nel governo organizzativo di attori diversi dai finanziatori quali le autorità locali, gli utenti, i lavoratori, le associazioni di rappresentanza, le associazioni di volontariato ecc.

IL GOVERNO MULTI-STAKEHOLDER

Come già anticipato, per governo multi-stakeholder si intende *la partecipazione attiva di più di un gruppo di soggetti portatori di interessi omogenei al governo dell'organizzazione*. Non è necessario che tutti i gruppi di stakeholder coinvolti attivamente siano inseriti negli organi di controllo come il consiglio di amministrazione, nel consiglio di sorveglianza o nel collegio sindacale. La partecipazione può anche concretizzarsi in semplici procedure di informazione e/o consultazione, ma deve essere formalizzata negli statuti o nei regolamenti. In effetti, non sempre la partecipazione diretta può concretizzarsi o è auspicabile che si concretizzi nel controllo dell'organizzazione in quanto può essere difficile da realizzare o non rilevante ai fini di una migliore conduzione dell'impresa. Per esempio, in molte imprese risulta difficile (se non, al limite, impossibile) coinvolgere i clienti o gli utenti in quanto la loro interazione con l'impresa si riduce a poche o ad una unica transazione commerciale. In questi casi i meccanismi partecipativi difficilmente possono andare al là del diritto di ricevere alcune informazioni sulla transazione eseguita, di norma in termini di semplici informazioni sulle caratteristiche del prodotto (per esempio può essere richiesto di fornire informazioni sui risvolti sociali dell'attività d'impresa ovvero sulle attività intraprese per migliorare i rapporti con gli utenti). In altri casi, quando le relazioni tra l'impresa ed un certo gruppo di stakeholder sono stabili e continuative è possibile prevedere forme partecipative più compiute. Sempre nel caso degli utenti, la fornitura di servizi stabili e continuativi come quelli finanziari e bancari sono casi nei quali forme più strutturate di consultazione ed anche controllo possono diventare realizzabili; si pensi ad esempio al caso delle banche etiche che devono interagire strettamente con gli utenti dei propri servizi per dimostrare la rilevanza sociale dei propri investimenti, ovvero al caso dei nidi d'infanzia nei quali gli utenti – i genitori – interagiscono con la stessa organizzazione per un arco di tempo più o meno lungo.



APPROFONDIMENTO

La partecipazione degli stakeholder nella nuova legge sull'impresa sociale

Legge delega n. 118/05, art. 1: “[...] Tale disciplina deve essere informata ai seguenti principi e criteri direttivi: [...] b) prevedere, in coerenza con il carattere sociale dell'impresa e compatibilmente con la struttura dell'ente, omogenee disposizioni in ordine a: [...] 10) forme di partecipazione nell'impresa anche per i diversi prestatori d'opera e per i destinatari delle attività.”

Decreto n. 155/06, art. 12: Coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività.

“1. Ferma restando la normativa in vigore, nei regolamenti aziendali o negli atti costitutivi devono essere previste forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività.

2. Per coinvolgimento deve intendersi qualsiasi meccanismo, ivi comprese l'informazione, la consultazione o la partecipazione, mediante il quale lavoratori e destinatari delle attività possono esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito dell'impresa, almeno in relazione alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni e dei servizi prodotti o scambiati.”

Il testo della normativa denota una scelta del legislatore piuttosto “morbida” in tema di partecipazione degli stakeholder. Le forme di rappresentanza dei portatori di interesse si possono risolvere infatti nell'adozione di un sistema informativo e di comunicazione piuttosto blando. Tuttavia, la legge richiede che le forme di coinvolgimento previste abbiano un qualche impatto rilevante sui processi decisionali dell'organizzazione; sembra quindi che la semplice informazione in forma scritta non sia sufficiente, ma che siano necessari scambi informativi e consultivi più complessi, quali la distribuzione di brochure con questionari.

Al di là delle previsioni legali, sarà interessante osservare nella pratica quali soluzioni partecipative verranno adottate sulla base dell'autonomia statutaria, anche per valutarne l'efficacia relativa. Infatti, benché le soluzioni meno partecipative possano apparire come le più efficienti rispetto ad una analisi superficiale, le caratteristiche dei servizi prodotti possono consigliare forme partecipative specifiche in grado di aumentare l'efficienza e l'efficacia organizzativa, per esempio rispetto alla qualità dei servizi prodotti.

I VANTAGGI DEL MODELLO MULTI-STAKEHOLDER

a) L'abbattimento delle asimmetrie informative

Il maggiore vantaggio di una struttura di governo multi-stakeholder consiste nel poter internalizzare gli aspetti più rilevanti delle relazioni tra i diversi attori coinvolti. In presenza della necessità di raccogliere ed elaborare informazioni complesse, spesso contenute in conoscenza detenuta privatamente che può avere un'importante componente tacita, cioè non codificabile, una struttura di governo centralizzata ed inclusiva nella quale i protagonisti abbiano la possibilità di interagire direttamente, può essere una soluzione più efficace rispetto al governo mono-stakeholder, ed anche più efficiente. Ciò è ancora più vero nel caso in cui, come di norma avviene, gli interessi economici e sociali in gioco non siano perfettamente allineati tra di loro, ma presentino rischi di frizioni se non governati adeguatamente. Allo stesso tempo, la presenza di asimmetrie informative e l'incompletezza dei contratti impediscono l'uso della direzione di tipo gerarchico per ottenere gli esiti auspicati.

Una delle principali conseguenze della presenza di interessi contrastanti è l'esistenza di *blocchi informativi* e la diffusione di *informazioni distorte*. In questi casi la soluzione contrattuale può portare ad un forte aumento dei costi o all'impossibilità di stipulare il contratto quando non vi siano le basi fiduciarie necessarie. Non è infatti necessario che i

comportamenti scorretti abbiano effettivamente luogo perché si realizzi il fallimento della transazione. In alcuni casi può essere sufficiente il rischio del manifestarsi di tali comportamenti ad impedire la transazione. Nei casi in cui questi rischi mettono a repentaglio la realizzazione della transazione a costi accettabili, l'internalizzazione dei rapporti tra stakeholder può permettere significativi miglioramenti grazie alla creazione di una struttura cognitiva e istituzionale comune fondata sulla *fiducia reciproca* oltre che sugli obblighi societari. Questi miglioramenti sono spesso impossibili nel caso di semplici relazioni contrattuali dal momento che, per loro natura, esse danno adito a relazioni di più breve periodo e per essere sottoscritte richiedono la conoscibilità e la dimostrabilità delle informazioni più rilevanti.

Queste argomentazioni sono particolarmente importanti nel caso delle imprese sociali perché esse spesso lavorano in contesti caratterizzati da forti asimmetrie informative e incompletezza contrattuale, mentre in contesti economici più tradizionali e caratterizzati dalla produzione di beni e servizi standardizzati, la conoscibilità e la verificabilità delle informazioni rilevanti è un obiettivo raggiungibile senza un eccessivo aumento dei costi ed i potenziali fallimenti del contratto sono superabili anche per via transattiva. Al contrario, l'internalizzazione dei principali elementi di incompletezza informativa nel governo organizzativo permette di supportare relazioni basate sui cosiddetti contratti impliciti (cioè non esplicitamente redatti e sottoscritti dai partecipanti, ma vigenti di fatto sulla base di accordi anche informali) che evidenziano i loro effetti non sulla base del pagamento di un prezzo o del rispetto di un contratto formale, ma sulla base di relazioni di medio o lungo periodo che non sono formalizzabili, ma che sono comunque robuste e durature a causa di un comune interesse a perseguire la *ratio* contrattuale. Il legame tra contrattazione implicita e rapporti fiduciari è profondo, tanto è vero che l'esistenza di fiducia tra gli attori coinvolti può essere tanto un input quanto un output del processo di contrattazione. In altri termini, l'esistenza di relazioni fiduciarie già prima che la contrattazione avvenga ne favorisce la realizzabilità e, per converso, il consolidarsi delle relazioni contrattuali ex-post rafforza gli stessi legami fiduciari. In questo senso, l'instaurarsi di robusti meccanismi di contrattazione implicita è anche uno dei fattori che più favoriscono la creazione e l'accumulazione endogena (cioè realizzata attraverso relazioni e processi decisionali interni all'organizzazione) di capitale sociale in termini di relazioni fiduciarie di tipo spontaneo, benché spesso informate dalla reciprocità fra gli interessi coinvolti, e non sui meccanismi coercitivi su cui si basa la contrattazione formale.

b) *La qualità della conoscenza e dei beni prodotti*

La migliore circolazione delle informazioni che può essere favorita dal governo multi-stakeholder supporta anche la produzione di *conoscenza produttiva*, che è una risorsa fondamentale per qualunque impresa. La conoscenza attinente al processo produttivo, sia di tipo tecnologico, ma anche organizzativo, può essere interpretata come il risultato dell'interazione tra gli attori coinvolti; i flussi informativi rappresentano la "materia

prima” di questo processo di costruzione ed accumulazione di conoscenza specifica al processo. Nei casi in cui il governo multi-stakeholder è in grado di garantire flussi informativi migliori, più veritieri e fondati su rapporti di fiducia piuttosto che su sanzioni contrattuali, è legittimo attendersi che anche la produzione e l’accumulazione di conoscenza sia di qualità migliore. È chiaro che la qualità della conoscenza prodotta dall’organizzazione è strettamente correlata con la *qualità dei servizi* che l’organizzazione è in grado di fornire ai suoi utenti. È chiaro anche che ci si può attendere una correlazione positiva tra la qualità della conoscenza prodotta e la *qualità della struttura di governo* dell’organizzazione, nel senso che un migliore insieme di regole di governo al livello di statuti e regolamenti ed una migliore implementazione di esse conduce di norma anche ad una *migliore capacità produttiva*. Emerge così il legame profondo tra governo dell’organizzazione e qualità dei servizi da essa offerti.

c) *Il potenziamento della funzione distributiva*

Il risultato complessivo può essere la capacità di produrre un maggiore surplus economico e/o sociale in casi in cui altre tipologie organizzative (tanto pubbliche che private) non riescono ad operare o possono operare solo a costi significativamente maggiori. Nel caso delle imprese sociali il surplus atteso è prima di tutto di tipo collettivo. Il surplus può prendere la forma della fornitura di servizi di migliore qualità, come detto in precedenza, ovvero concretizzarsi in una *funzione distributiva* svolta a vantaggio di obiettivi di tipo comune ovvero in termini di sostegno a fasce sociali svantaggiate.



GLOSSARIO

Per *funzione distributiva* si intende da un lato la capacità di produrre a costi inferiori a quelli di mercato soprattutto grazie alla presenza di donazioni e di lavoratori volontari, oltre che alla donazione parziale di lavoro da parte dei lavoratori remunerati. In secondo luogo essa si concretizza nella distribuzione di parte o di tutte le eccedenze per scopi di utilità sociale. È chiaro che questo secondo aspetto è rafforzato dal primo, in quanto la capacità di produrre a costi inferiori libera risorse per la distribuzione a scopo sociale. Entrambi i risultati hanno come preconditione necessaria l’assenza dello scopo di lucro, cioè l’impossibilità di appropriazione privata dei risultati netti di gestione. La funzione distributiva può essere sostenuta dalle caratteristiche del governo multi-stakeholder in quanto la partecipazione di diversi attori (quali volontari, lavoratori, utenti, autorità locali, associazioni di rappresentanza ecc.) al governo organizzativo favorisce l’instaurarsi di relazioni fiduciarie.

La partecipazione di stakeholder quali gli utenti può favorire l’utilizzo di meccanismi di prezzo diversi da quelli tradizionali, che sono fondati sulla fissazione di un prezzo unico (o di sconti omogenei) per tutti i beni e i servizi forniti. La discriminazione di prezzo

può favorire l'aumento dell'offerta di servizi da parte delle ISC quando chi è disposto ed ha la capacità di pagare di più per un certo servizio si accolla una fetta maggiore dei costi sotto forma di un prezzo più elevato. L'assenza dello scopo di lucro è anche in questo caso una condizione necessaria in quanto riduce il peso delle asimmetrie informative e dei possibili contrasti di interesse tra l'organizzazione ed i suoi utenti. A queste condizioni, varie forme di coinvolgimento degli utenti e il carattere personale delle principali relazioni che fanno capo all'organizzazione possono permettere di fissare prezzi differenziati (ad esempio sulla base del livello reddituale degli utenti, della loro effettiva capacità di pagare e del livello di coinvolgimento ed impegno all'interno dell'organizzazione). La discriminazione di prezzo è in questo caso il risultato di un processo complesso, legato non a semplici tecniche di calcolo dei prezzi, ma all'instaurarsi di relazioni fiduciarie, al coinvolgimento di attori diversi ed alla effettiva capacità e volontà di pagare.

d) *La centralità degli strumenti di governo*

In questa prospettiva, la capacità di ciascuna organizzazione di posizionare adeguatamente ciascun attore nel governo organizzativo attraverso la formalizzazione dei rapporti tra stakeholder è di fondamentale importanza per il miglioramento dei servizi forniti. È anche importante sottolineare che il governo multi-stakeholder ha la potenzialità di creare una *maggiore varietà organizzativa* rispetto al governo mono-stakeholder. Se la complessità strutturata è positivamente legata alla capacità di risolvere i problemi legati al ciclo produttivo e di produrre servizi di qualità elevata allora il governo multi-stakeholder presenta potenzialità che non sono riproducibili dal governo mono-stakeholder. In altri termini, il numero maggiore di combinazioni tra stakeholder diversi nel governo organizzativo crea varietà e *la varietà può creare maggiore qualità*. Va detto che si tratta di potenzialità che non necessariamente si realizzano in concreto. Sono possibilità legate alla capacità della singola organizzazione di ricercare e formalizzare soluzioni di governo adeguate, tanto rispetto agli interessi degli attori coinvolti, quanto rispetto alle loro capacità e motivazioni individuali. È compito prima di tutto dell'azione legislativa il mettere a disposizione delle singole organizzazioni e delle loro associazioni di rappresentanza uno *schema legale* adatto ad essere completato nel modo migliore a livello statutario e regolamentare. Tuttavia, l'inquadramento legale non deve fungere da gabbia penalizzante la libertà statutaria, ma al contrario dovrebbe essere sufficientemente elastico da permettere alle singole organizzazioni di ricercare soluzioni flessibili ed adattabili al contesto operativo.

GLI SVANTAGGI DEL MODELLO MULTI-STAKEHOLDER

Oltre ai vantaggi, è opportuno mettere in evidenza anche i potenziali limiti della governance multi-stakeholder. Perché i vantaggi succitati si realizzino è infatti necessario che vengano evitati alcuni rischi, che sono sostanziali e vanno affrontati con cura da ciascuna organizzazione prima di tutto *in sede statutaria e regolamentare*.

Il coinvolgimento di più di uno stakeholder nel governo organizzativo implica, di norma, un più o meno marcato *rallentamento* delle procedure decisionali che molto spesso si basano sulla mediazione tra interessi divergenti e sulla ricerca di sintesi tra diverse posizioni a volte difficili da trovare. La mediazione tra posizioni non è necessariamente un fatto negativo se, per esempio, permette di approfondire problematiche rilevanti relative al ciclo produttivo e di definire soluzioni di migliore qualità, in grado di aumentare la disponibilità di conoscenza dell'organizzazione.

La maggiore complessità dei processi decisionali richiede anche una maggiore capacità di governarli adeguatamente, e di nuovo le regole statutarie e regolamentari sono cruciali a questo scopo. *L'insufficiente capacità di governo* di procedure decisionali complesse non può che implicare inefficienze di vario genere, per esempio nel reperimento di informazioni adeguate e nella tempestività delle soluzioni realizzate, costi più elevati e, nei casi peggiori, impasse organizzative e contrasti.

Va aggiunto, infine, che non esistono schemi precostituiti che permettano di posizionare ex-ante i vari stakeholder nel governo organizzativo. Benché alcune tendenze empiriche siano emerse con forza notevole (ad esempio la prevalenza nelle cooperative sociali di soci lavoratori remunerati o volontari piuttosto che utenti), non si tratta di regole da applicare acriticamente. Sembra invece consigliabile procedere ad una preventiva ed approfondita analisi dei singoli casi per determinare quale soluzione sia la più adeguata. In alcune situazioni può essere auspicabile non assegnare ad un singolo gruppo di soggetti il peso maggiore nel governo organizzativo, ma ricercare un equilibrio adeguato tra più soggetti diversi. In altri casi, al contrario, la soluzione mono-stakeholder può rivelarsi l'unica soluzione possibile o la più efficace.



APPROFONDIMENTO

Una "mappa" degli stakeholder

I portatori di interesse di un'organizzazione rappresentano un insieme di attori che muta per composizione e tipologia nel corso del tempo. Allo stesso modo muta il livello di priorità di ciascun stakeholder nel determinare l'orientamento strategico e le scelte operative. Per questa ragione è utile che nelle imprese sociali multi-stakeholder sia sempre chiaramente definita e aggiornata la "mappa" dei portatori di interesse (ad esempio nella dichiarazione di mission o nei documenti di rendicontazione sociale). Si tratta di un modo attraverso cui l'intera organizzazione – e soprattutto il management – diviene consapevole rispetto al ruolo esercitato da diversi attori nel determinarne lo sviluppo.



Indicazione su come "mappare" gli stakeholder si trovano nel capitolo quarto – Identità.

IL GOVERNO COME RETE DI SOGGETTI CO-INTERESSATI E CO-MOTIVATI

Il governo organizzativo di una ISC si può definire a partire dalla metafora della rete (network). L'idea di network si basa sulla presenza di un sistema di relazioni fra attori diversi. La rete non nasce dalla volontà di proteggere interessi specifici, ma dalla necessità di *soddisfare bisogni comuni*. In questa accezione la rete si può considerare un bene pubblico o, in altri casi, un bene comune.

Le reti di norma producono *esternalità* dirette o indirette. La prima tipologia di esternalità è legata, per esempio, alla maggiore e migliore disponibilità dei servizi sociali che favoriscono il rafforzamento dei legami fiduciari conseguenti alla diffusione di un modello organizzativo senza fini di lucro e con obiettivi di tipo sociale. La seconda tipologia è invece legata alla riduzione dei costi che devono essere sostenuti ove non siano operanti le cooperative sociali, come quelli relativi all'assistenza ed il sostegno a fasce sociali svantaggiate da parte del settore pubblico.

Le reti si basano di norma sulla *mutua dipendenza* degli attori coinvolti. Si entra nella rete per soddisfare un bisogno comune, che può essere anche di tipo puramente psicologico o intellettuale, come ad esempio l'apprendimento di nuova conoscenza anche senza fini produttivi. Chi apprende, per espletare il proprio ruolo, ha bisogno di chi insegna e viceversa. Ciò significa anche che, a rigore, il governo di una rete di attori interdipendenti è incompatibile con la direzione di tipo gerarchico da parte di un attore più forte. Questo perché la direzione di tipo gerarchico impedisce l'instaurarsi dei legami di interdipendenza di tipo fiduciario che caratterizzano le relazioni basate sulla mutualità.



Il tema delle reti viene sviluppato nei capitoli decimo – Le reti, e undicesimo – Strutture di supporto.

L'IMPRESA RETICOLARE

La traduzione dell'idea di rete in termini organizzativi ed imprenditoriali è tutt'oggi molto poco diffusa a causa della prevalenza di organizzazioni mono-stakeholder che, di norma, sono caratterizzate da un forte accentramento decisionale e da rapporti gerarchici di tipo verticale. Bisogna quindi mettere in evidenza che l'idea di impresa reticolare è tutt'oggi almeno in parte "sperimentale". Ciò detto, la caratterizzazione delle reti che si è andata diffondendo negli ultimi anni nella letteratura specializzata, della diffusione delle informazioni, della definizione delle decisioni e della accumulazione di conoscenza al loro interno sono tutti temi che possono aggiungere tasselli importanti allo sviluppo delle imprese sociali di comunità a partire dall'idea di organizzazione multi-stakeholder già contenuta nella legislazione sulla cooperazione sociale.

L'obiettivo comune come fondamento dell'impresa reticolare

L'intuizione di fondo è che alla base della creazione di organizzazioni di tipo reticolare vi debba essere un interesse o un *obiettivo comune*, nel nostro caso di tipo sociale, che vada al di là dei singoli interessi dei diversi stakeholder e di una loro pur virtuosa ricomposizione nella governance organizzativa. La presenza di un esplicito obiettivo sociale è già contenuta nella legislazione sulla cooperazione sociale. Tuttavia, nel caso dell'impresa reticolare, la socialità o la rilevanza pubblica non sono componenti necessarie come nel caso delle cooperative sociali. La costituzione di una impresa reticolare va invece intesa come creazione di un bene comune, cioè rivale, ad esempio in termini di investimenti materiali, ma non escludibile, in quanto i benefici derivanti dall'organizzazione devono ricadere su tutti i soggetti coinvolti, in modo diretto o indiretto. La partecipazione dei diversi attori diventa funzionale al perseguimento dell'obiettivo comune e non viceversa; vale a dire che l'impresa non è più al servizio di interessi specifici o di una loro combinazione nella forma di organizzazione multi-stakeholder. L'azione imprenditoriale diventa anch'essa parte del bene comune, ed è quindi una caratteristica della rete e non dei singoli attori che la compongono. Non si tratta di concetti nuovi, ma la loro ricombinazione in termini di organizzazione reticolare può chiarire diversi aspetti che scavalcano l'elaborazione tradizionale concernente organizzazioni non-profit e cooperative sociali.

Sul piano istituzionale, un primo passo nella direzione della trasposizione del concetto di rete a livello di governance consiste nel riconoscere la necessità di una maggiore formalizzazione delle regole del governo organizzativo. La stretta interrelazione dei rapporti che si sviluppano all'interno dell'organizzazione e la necessità di definire obiettivi comuni richiede la definizione ex-ante degli aspetti portanti della struttura di governo. Queste necessità non si presentano però allo stesso modo nelle reti formate da organizzazioni diverse. Tuttavia, la formalizzazione dei rapporti all'interno dell'organizzazione va correttamente interpretata alla luce dell'idea di un network basato sulla mutua dipendenza e non sulla direzione gerarchica. Il caso della cooperativa CEFF di Faenza riportato in questo paragrafo rappresenta, in tal senso, un esempio rilevante di "buona pratica".



BUONE PRATICHE

Il sistema CEFF

Il sistema CEFF (Cooperativa Educativa Famiglie Faentine) è composto da due organizzazioni, entrambe cooperative sociali, operanti nel comune di Faenza. La prima organizzazione, la CEFF Francesco Bandini, fu creata nel 1977 inizialmente come cooperativa il cui scopo era quello di organizzare case-vacanze per le famiglie meno abbienti del comune di Faenza. A partire dall'inizio degli anni '80 la CEFF si riconvertì in cooperativa di solidarietà sociale con lo scopo di assistere e reintegrare sul mercato del lavoro soggetti deboli, in prevalenza portatori di handicap. Il lungo percorso di evoluzione

di questa funzione organizzativa fu coronato nel 1998 con la nascita della CEFF Servizi, una cooperativa di tipo B che impiega direttamente e reintegra sul mercato del lavoro alcune decine di soggetti svantaggiati, in prevalenza portatori di handicap, ma anche ex-tossicodipendenti. Oggi il sistema CEFF conta 122 soci ordinari, 32 soci volontari, 24 dipendenti, 40 dipendenti svantaggiati (tra attivi ed ex-dipendenti reintegrati sul mercato del lavoro) e 32 utenti per un totale di 250 soggetti coinvolti. La CEFF Bandini ha fatturato nel 2004 1,071 milioni di euro, corrispondenti ad un valore aggiunto netto di 587.000 euro. La CEFF servizi ha fatturato nello stesso anno 966.000 euro corrispondenti ad un valore aggiunto netto di 497.000 euro.

Governance multi-stakeholder e apertura al territorio

Il carattere multi-stakeholder dell'organizzazione ha permesso di anteporre la mission sociale della cooperativa ad ogni altro obiettivo, anche attraverso il controllo da parte di soci volontari e la partecipazione attiva a livello gestionale di alcuni fra i principali attori territoriali come i servizi sociali del comune di Faenza, i centri per l'impiego e l'inserimento lavorativo, ovvero le associazioni di rappresentanza che vanno da quella degli industriali faentini a quella dei genitori dei soggetti svantaggiati. La creazione di una rete di relazioni, sia formali che informali, sul territorio faentino è stata la conseguenza del prevalere della mission sociale e di una struttura di governo plurale. Molti degli attori della rete nella quale è inserito il sistema CEFF sono presenti anche nella sua struttura di governo. La rete è quindi il risultato più visibile della crescita organica dell'organizzazione e si sviluppa in modo funzionale ad essa. La governance multi-stakeholder ed il controllo dei soci volontari hanno permesso di mantenere aperta la struttura dell'organizzazione rispetto a molte istanze innovative ed alla costituzione dei legami necessari al perseguimento della mission. Non sono stati rilevati elementi significativi che indichino il prevalere di logiche particolaristiche e di interessi di specifiche categorie di soggetti interni ovvero esterni all'organizzazione. Il sistema CEFF si caratterizza come bene comune dell'intera comunità faentina e la sua struttura di governo rispecchia appieno il suo carattere comunitario. In sintesi, *è la stessa struttura di governo plurale, orientata alla mission, che ha fortemente favorito lo sviluppo dell'organizzazione reticolare* secondo un modello particolarmente confacente alle caratteristiche delle ISC.

LE DIVERSE MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE E GLI STRUMENTI DI GOVERNO

L'implicazione più forte è che *ciascun attore coinvolto nel governo reticolare deve avere la possibilità di esprimere correttamente le proprie prerogative*, siano esse di controllo dell'organizzazione o legate a forme partecipative più tenui, quali i processi informativi e/o consultivi. Tali processi, anche quando rappresentano forme di coinvolgimento circoscritte a specifici aspetti, devono potersi svolgere in libertà senza interferenze da parte degli stakeholder che occupano un posto preminente nell'organizzazione. È chiaro dunque che, anche in questo caso, lo statuto ed i regolamenti organizzativi assu-

mono un ruolo centrale dal momento che è proprio in tali documenti che vanno definite le prerogative di ciascun gruppo di soggetti. In tali sedi è necessario calibrare le modalità e l'ambito del coinvolgimento lavorando sul difficile equilibrio che può instaurarsi tra i diversi obiettivi. Infatti, se da un lato provvedimenti carenti in termini partecipativi rischiano di esacerbare i problemi derivanti dall'eterogeneità degli interessi e dalle asimmetrie informative, di danneggiare le relazioni fiduciarie e di creare situazioni di dipendenza gerarchica di fatto, se non formali; dall'altro lato un "eccesso" di partecipazione può creare problemi di genere opposto, quali l'incapacità dell'organizzazione di raggiungere decisioni adeguate in tempi ragionevoli, e possibili impasse organizzative dovute, per esempio, a veti incrociati rispetto a quali siano le priorità da privilegiare. La ricerca di un equilibrio adeguato tra la sovra e la sotto-determinazione delle forme partecipative è essa stessa un processo che va sempre interpretato nel suo divenire e mai come risultato acquisito una volta per tutte. Nell'impossibilità di stabilire ex-ante una schema applicabile a tutte le ISC, è l'esperienza professionale e sul campo che deve guidare il processo di elaborazione da parte di chi crea ed è addetto alla ridefinizione della struttura organizzativa.



APPROFONDIMENTO

La rilevanza delle regole statutarie

Questi rilievi distinguono chiaramente le *regole statutarie* da quelle *legislative*. Mentre le prime caratterizzano una specifica organizzazione e la rendono potenzialmente diversa da tutte le altre al livello del governo organizzativo, le seconde hanno l'obiettivo di fissare i principi generali validi allo stesso modo per tutte le organizzazioni. L'approccio qui seguito individua proprio nella differenziazione tra gli statuti delle singole ISC una inesauribile fonte di varietà ed uno dei principali motori dell'evoluzione della loro struttura organizzativa. Peraltro, questo tipo di approccio può dare i suoi frutti migliori proprio riguardo alla governance di organizzazioni reticolari come le ISC, dove i rapporti tra gli attori coinvolti non sono dati a priori e predefiniti in modo rigido dalle norme legali, e dove quindi c'è più spazio per una ricombinazione quasi "artigianale" delle posizioni reciproche e delle procedure che le connettono. In queste condizioni, da un lato non è possibile predefinire una rigida struttura organizzativa e dall'altro una parte centrale dei rapporti intra-organizzativi dipende dal radicamento locale dell'organizzazione, dai rapporti fiduciarie tra stakeholder e dai processi di coinvolgimenti dei vari attori. Una implicazione forte derivante da questo schema è che al management deve essere garantita la massima indipendenza in quanto esso non deve rispondere a nessuno degli interessi specifici anche nel caso in cui il governo dell'organizzazione sia dominato da uno o pochi stakeholder. Ciò è vero in quanto l'organizzazione non è stata concepita per tutelare tali interessi, anche quando vi sia un solo stakeholder, ma per rispondere ai bisogni comuni, sociali o collettivi.

Si giunge così ad una prospettiva opposta rispetto al governo mono-stakeholder in quanto la governance di ciascuna organizzazione reticolare va studiata e ridefinita di volta in volta allo scopo di adattare nel miglior modo possibile la posizione di ciascun gruppo di attori rispetto a quella degli altri gruppi. Il maggiore problema messo in luce a tale riguardo da alcuni influenti studiosi, come Henry Hansmann, e cioè i costi eccessivamente elevati legati ai processi decisionali nelle organizzazioni non controllate dagli investitori – e quindi anche nelle organizzazioni multi-stakeholder – ha una sua indubbia rile-

vanza in quanto il livello dei costi rappresenta una variabile di controllo fondamentale anche per le imprese sociali di comunità. Tale prospettiva, tuttavia, adombra quasi del tutto le potenzialità delle soluzioni di governo, tra cui quelle multi-stakeholder e reticolare, che coinvolgono anche attori diversi dagli investitori, in quanto tali soluzioni possono contribuire al rafforzamento delle reti fiduciarie all'interno e all'esterno dell'organizzazione in termini di accumulazione di capitale sociale, di distribuzione di risorse a fasce sociali svantaggiate (ad esempio attraverso meccanismi di discriminazione di prezzo), e di accumulazione di conoscenza specifica nella produzione e somministrazione di servizi a carattere collettivo.



BUONE PRATICHE

L'evoluzione verso un modello complesso

Nel contesto del sistema CEFF le forme partecipative per i molti attori coinvolti sono state introdotte gradualmente per ciascuno di loro a partire dal nucleo originario rappresentato da un gruppo di volontari ed attivisti sociali che fondarono l'impresa a metà degli anni '70. L'aumento del contenuto partecipativo non sembra aver mai messo a repentaglio la capacità dell'impresa di prendere decisioni efficaci in relazione ai propri obiettivi tanto strategici quanto operativi. Al contrario, la partecipazione di attori diversi sembra aver aiutato questa organizzazione a perseguire tali obiettivi. Ad esempio la rappresentanza formale dei lavoratori della cooperativa nel Consiglio di Amministrazione è stata introdotta solo a partire dal 2005. Tale scelta ritardata derivava dal fatto che ai lavoratori veniva riconosciuto il salario reale, e non il salario medio convenzionale, il quale implica il versamento di contributi pensionistici più bassi, con relativa decurtazione della pensione attesa. L'applicazione del salario reale permette ai lavoratori di andare in pensione con contributi regolari, ed in futuro di ricevere una pensione equa, ma li rende allo stesso tempo incompatibili con lo status di socio. Con l'ultima riforma del diritto societario si è potuto rimediare a questa limitazione ed i lavoratori sono stati accolti nella base sociale pur mantenendo il salario reale. L'entrata nella base sociale dei soci lavoratori, tra i quali anche molti dei lavoratori svantaggiati, pone nuove sfide e nuove incognite. Da un canto il maggiore coinvolgimento può consentire, almeno in potenza, una partecipazione più attiva all'interno dell'organizzazione, con effetti benefici soprattutto a livello di flussi informativi e di capacità propositiva proveniente dal basso. Tuttavia, il cambiamento implica notevoli rischi per i delicati equilibri della governance, che è sempre stata basata su una focalizzazione quasi esclusiva sulla mission, indipendentemente dalle possibili pressioni dei gruppi di interesse interni all'organizzazione, quale potrebbe essere appunto l'insieme dei lavoratori remunerati. Tuttavia, tali interessi sono talmente connaturati all'organizzazione della produzione, che la loro presenza nella base sociale non sembra poter modificare lo status quo, se non in meglio attraverso la maggiore partecipazione quando questa

sia coniugata con l'autonomia della funzione manageriale nel perseguire gli obiettivi organizzativi.

PER UN UTILIZZO PRATICO DELLE INDICAZIONI FORNITE

Lo schema di governance per le ISC proposto in questo capitolo riprende alcuni elementi delle forme di governo già esistenti, ma ne amplia le caratteristiche e le possibilità di applicazione. Vari concetti già ampiamente esistenti nella letteratura manageriale quali quelli di organizzazione mono e multi-stakeholder, di impresa a rete, di mission sociale e di imprenditorialità sociale sono stati utilizzati per tratteggiare un quadro interpretativo delle caratteristiche del governo organizzativo nelle imprese sociali di comunità. La trattazione non è certo esaustiva, ma punta invece a dare uno strumento di tipo interpretativo e critico, del quale chi gestisce le imprese sociali può utilizzare i concetti ed i collegamenti logici più utili ed efficaci nei contesti specifici in cui si trova ad operare.

Nel caso delle ISC, non esistendo un unico soggetto indicato dalla legge come depositario della funzione imprenditoriale, l'azione di impresa andrà aggiudicata all'insieme dei soggetti coinvolti in modo attivo e, quindi alla stessa rete di attori co-interessati e co-motivati, così come è stata definita nel corpo del capitolo. L'idea di network è chiaramente la più innovativa tra quelle introdotte. L'obiettivo è stato quello di proporre un nuovo approccio allo studio dell'impresa che sia basato sul concetto di bene comune e non sul prevalere di interessi specifici o sul mero compromesso tra interessi divergenti. In tale ambito si è privilegiata la prospettiva legata ai network di mutua dipendenza, caratterizzati come insiemi di soggetti accumulati da un governo di tipo orizzontale e inclusivo, che va però conciliato con gli obiettivi di tipo imprenditoriale e con l'autonomia del management nello svolgimento delle sue funzioni.



RISORSE

- Fazzi L., *Governance per le imprese sociali e il non profit*, Carocci, Roma 2007.
Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Press, Boston 1984.
Hansmann H., *La proprietà dell'impresa*, Il Mulino, Bologna 2005.
Nelson R., Winter S. G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1982.

CAPITOLO X RETI

- Competitività: un approccio critico
- Gli “interessi pubblici”
- L’impresa e il network
- Imprese sociali e networking
- L’impresa e i suoi “pubblici”: networking e inclusione sulla base di valori chiave
- Verso la mental proximity: i “network di comunità”

Questo capitolo offre un approccio critico al lettore al fine di fornire alcuni spunti per valutare le motivazioni, gli obiettivi e il modello di sviluppo economico della propria impresa, con particolare riferimento alle strategie di costruzione di reti (networking). Proponiamo, nello specifico, alcuni criteri per una analisi economica delle reti (network) e del loro grado di inclusione degli interessi pubblici attraverso la deliberazione. Tali criteri vengono tradotti in domande utili al lettore per una interpretazione circostanziata della propria realtà.

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *COMPETITIVITÀ*
- *INTERESSI PUBBLICI*
- *IMPRESA E NETWORK*
- *NETWORKING E INCLUSIONE*
- *NETWORK DI COMUNITÀ*

COMPETITIVITÀ: UN APPROCCIO CRITICO

Perché partire dall'idea di competitività per affrontare le reti di impresa? Innanzitutto perché essa riguarda sia l'idea di impresa, sia quella di territorio, due entità la cui relazione è di particolare importanza soprattutto per le imprese sociali. L'idea di competitività, in particolare, è stata sviluppata, come nota Bristow, su due livelli: uno si riferisce all'impresa, mentre l'altro allo sviluppo regionale. La definizione di competitività a livello di impresa ha alimentato il quadro di definizione a livello territoriale. In sostanza, nel discorso dominante – riconducibile principalmente ai contributi di Michael Porter – la competitività viene associata alla produttività dell'impresa. La medesima prospettiva viene poi estesa alla sfera territoriale col significato di competizione per ottenere quote di mercato in un'economia globale. Ove i territori siano le unità strategiche di riferimento in cui gli obiettivi, e dunque la politica economica, vengono associati a quelli delle imprese, l'idea di competitività arriva a coincidere con quella della produttività delle imprese locali. In sostanza, l'idea di competitività è stata associata al successo sul mercato, inteso come “arbitro imparziale”. Leggiamo, alle basi di questa prospettiva, un chiaro riferimento alle teorie evolutive sviluppate in economia: comportamenti che portano alla “sopravvivenza” (leggi: competitività) non possono essere messi in discussione, nonostante possibili conseguenze indirette e anche se, di fatto, modelli che portano ad una sempre maggiore produttività per le imprese non sempre coincidono con migliorate condizioni di benessere per il territorio e per la comunità locale.

Il tentativo di costituire un codice genetico per le imprese era inteso a definire gli obiettivi delle stesse, ridurre l'incertezza e definire i risultati, suggerendo pertanto che gli eventi economici non dipendono dalla scelta volontaria delle persone (si veda la bibliografia ragionata alla fine del capitolo). Il fatto che esista solo un certo tipo di comportamento che garantisce la sopravvivenza ha dato forma a un approccio specifico in economia, un approccio che, nella sostanza, elimina gli aspetti motivazionali e, di fatto, il fattore di scelta. Tuttavia, come scrive Edith Penrose, nonostante si disponga di una conoscenza tutt'altro che perfetta sulle motivazioni che spingono le persone ad agire in un certo modo piuttosto che in un altro, l'evidenza empirica suggerisce che i valori delle persone influenzano le loro azioni e che numerose decisioni vengono raggiunte dopo avere considerato possibili alternative.

È di conseguenza necessario includere nell'analisi le motivazioni che stanno alla base delle scelte economiche. Considerare nuovamente il pluralismo motivazionale cambia il modo in cui vengono identificati e perseguiti gli obiettivi, nonché il modo con cui ci rapportiamo all'idea di *pianificazione strategica nella produzione* con riferimento alle imprese e all'impatto del loro assetto istituzionale sulla competitività e lo sviluppo dei territori. Riconsiderare la possibilità che gli obiettivi economici possano essere molteplici o, in altri termini, considerare la motivazione economica come non necessariamente

te legata ad un solo obiettivo (ad esempio, la massimizzazione del profitto) significa includere nuovamente l'idea di scelta nei processi economici e ridare voce agli attori.

Essere competitivo, per un sistema locale, significa *soddisfare gli obiettivi di sviluppo economico determinati in modo democratico ed efficace, relativamente ad altri sistemi locali (reali o idealtipici)*.

GLI “INTERESSI PUBBLICI”

Abbiamo problematizzato il concetto di competitività attualmente diffuso tra i policy makers e tra gli addetti ai lavori. In particolare, abbiamo proposto una critica all'idea di fondo che lega la competitività di imprese e territori ad obiettivi predefiniti e standardizzati (ad esempio la massimizzazione della produttività o delle quote di mercato). Una delle problematiche riconducibili alla fallacia dell'equiparazione degli obiettivi delle imprese e dei territori é, in particolare, legata all'idea di “fallimento strategico” sviluppata da Keith Cowling e Roger Sugden. Alla base di tale concettualizzazione ritroviamo l'idea che imprese e mercati non perfettamente concorrenziali sono soggetti al potere di interessi specifici che si concentrano al cuore delle imprese, intese nell'approccio di Ronald Coase come unità di pianificazione economica che esercitano la loro influenza sul mercato. La teoria assume che gli attori che incarnano tali interessi prendano le decisioni strategiche (e dunque implementino consistentemente una sorta di direzione) che meglio realizzano tali interessi. Di conseguenza, l'organizzazione ed il coordinamento della produzione potrebbero non realizzare gli interessi sociali e delle persone più in generale. In particolare, il modo in cui la produzione è organizzata e pianificata potrebbe non realizzare gli interessi di quei “pubblici” significativamente affetti dalla pianificazione strategica delle attività operata dall'impresa.

Le decisioni che originano fenomeni di “fallimento strategico”, in particolare, sono quelle che assumono una rilevanza pubblica ma che sono prese da privati senza contemplare una partecipazione al processo decisionale di quei “pubblici” direttamente coinvolti.



APPROFONDIMENTO

È bene specificare in questo contesto che cosa si intenda per “pubblici”. In particolare, considerando l'accezione data da John Dewey, gli “interessi pubblici” sono identificati attraverso molteplici gruppi di attori significativamente interessati da decisioni strategiche specifiche. Un “pubblico”, pertanto, costituisce una entità da identificare e ridefinire costantemente ogni volta che viene avanzata una decisione strategica di tipo diverso. Di conseguenza, parliamo di *pubblici* (e dei rispettivi interessi) piuttosto che di *pubblico* (interesse pubblico) onnicomprensivo. L'idea di pubblico richiama quella di stakeholder, in quanto entrambi i concetti caratterizzano la rilevanza e l'impatto di alcune attività private su altri attori. I due concetti, tuttavia, differiscono.

L'idea di pubblici è innanzitutto definita in maniera ampia, si collega invero agli effetti di qualunque tipo di attività privata non necessariamente riconducibile ad un ambiente imprenditoriale. È un concetto "fluido", in quanto richiama il bisogno di ridefinire il pubblico interessato da azione privata ogni volta che l'azione si presenta come risultato di una decisione strategica. Come enfatizzato sopra, questo di fatto implica che esista una molteplicità di pubblici da definire nel tempo a seguito dell'evoluzione delle scelte private. Da questo punto di vista il concetto di stakeholder si presenta più statico. Inoltre, l'idea di inclusione dei pubblici implica partecipazione nei processi decisionali attraverso la deliberazione, un criterio procedurale specifico che non necessariamente coincide con l'approccio attuale all'idea di stakeholder.

Come affrontare il problema del "fallimento strategico" o, in altre parole, del rapporto inverso (trade-off) tra obiettivi privati e obiettivi dei diversi pubblici coinvolti? Attraverso una prospettiva incentrata sulla governance, alcuni studi hanno offerto delle soluzioni a livello "macro" in cui gli obiettivi di sviluppo di una località specifica sono determinati attraverso l'inclusione dei pubblici rilevanti nei processi di scelta strategica. Una modalità di governo della produzione e di scelta economica che risolva il problema di "fallimento strategico" potrebbe essere associata alla scoperta di un processo democratico che incorpori i punti di vista delle persone influenzate dalle attività economiche locali. Pertanto, anche l'idea di *competitività*, che si riferisce al successo relativo di un sistema locale, verrebbe ridefinita in termini di obiettivi di sviluppo determinati democraticamente.

Il riquadro seguente propone delle domande utili a tradurre in pratica le considerazioni sopra esposte.



IN PRATICA

Problematizzare obiettivi e strumenti dell'impresa

a) *Problematizzazione degli obiettivi*

Quali sono gli obiettivi che l'impresa sociale si pone?

b) *Processo di scelta degli obiettivi*

Come si è arrivati alla definizione di tali obiettivi?

c) *Strumenti attraverso i quali raggiungere tali obiettivi*

Attraverso quali modalità e quali strumenti si pensa di raggiungere questi obiettivi?

Come sono stati scelti?

d) *Implicazioni di forme diverse di governance*

Quale forma di governo della produzione supporta i processi di scelta?

e) *Scelta e diversità motivazionale*

Quali alternative sono state considerate e perché sono state scartate?

L'IMPRESA ED IL NETWORK

Alla luce delle considerazioni avanzate, cerchiamo ora di capire quale sia l'impatto delle attività economiche e della loro organizzazione sulle possibilità di sviluppare sistemi economici inclusivi piuttosto che esclusivi. Le imprese sociali forniscono un punto di vista privilegiato, in quanto per loro natura dovrebbero contemplare stili di governance basati sull'inclusione dei "pubblici" interessati.



Per un approfondimento sul concetto di governance si rimanda al capitolo nono – Governance.

L'impresa, tuttavia, non agisce in maniera isolata. Le imprese, benché diverse non solo in termini dimensionali ma anche organizzativi ed istituzionali, basano le proprie attività su di un insieme di collegamenti e relazioni con altri attori economici, per lo più rappresentati da imprese esterne. Il tema della *divisione del lavoro* fra imprese non è nuovo. Fu Alfred Marshall ad enfatizzare più di ogni altro come la *produzione su larga scala* potesse realizzarsi attraverso l'attività di unità produttive di dimensioni ridotte fra loro coordinate. Ma, attraverso il networking, non aumenta solo la scala delle attività produttive.



GLOSSARIO

Sulle *tipologie di network*, in un lavoro precedente (Sacchetti e Sugden, 2003) sono state presentate due forme di governance diametralmente opposte le cui caratteristiche sono volutamente estremizzate al fine di evidenziare le diversità di fondo di due modelli opposti. Da un lato si descrivono i tratti salienti di quelli che chiamiamo *network di mutua dipendenza*, dall'altro le caratteristiche dei *network di direzione*. I primi comprendono il potere in forma di dipendenza reciproca basata sulla complementarietà delle risorse, su obiettivi condivisi e sull'accordo più o meno esplicito di non agire contro gli interessi degli altri partner. All'estremo opposto troviamo i *network di direzione*, dove tutte le imprese, ad eccezione di una (quella che detiene il potere decisionale, appunto), sono escluse dalla pianificazione strategica e vedono le proprie strategie subordinate a quella dell'impresa focale. Questo avviene, ad esempio, nei *network* cosiddetti *hub-and-spoke* (Markusen, 1996), ove l'impresa centrale detiene il potere strategico e di controllo sulle imprese satellite.



Per ulteriori definizioni e approfondimenti sul concetto di rete si veda il capitolo undicesimo – Strutture di supporto.

Con la costruzione di rapporti inter-impresa o, più in generale, con altri attori rilevanti (come possono ad esempio essere le università, le amministrazioni locali, le agenzie di sviluppo, ecc.) le imprese arrivano a beneficiare di un *patrimonio di conoscenza* che va oltre quello individuale. La condivisione di competenze e di esperienze differenti agisce sulla natura delle attività produttive andando ad allargarne lo *scopo*. Se la manifattura caratterizza la produzione tangibile, la creazione e la trasmissione di conoscenza sono condizioni a prescindere dalle quali la produzione fisica non potrebbe avere luogo. Una delle motivazioni che spinge le imprese a ricercare collegamenti all'esterno sta proprio nel bisogno di trovare le competenze necessarie alla soluzione di problemi di produzione specifici. Le reti di impresa, fra le altre cose, costituiscono delle forme di organizzazione attraverso le quali le imprese possono, a diversi livelli, creare e trasferire conoscenza.

In forza dei collegamenti di cui dispongono, le imprese si impegnano in modo più o meno stringente nei confronti di attori esterni. Questo genere di *commitment* (impegno) può essere reciproco e rappresentare una sorgente di opportunità per l'impresa, o altrimenti trasformarsi nel canale attraverso il quale l'impresa che detiene maggiore potere economico dirige l'altra.

Che significato dobbiamo allora attribuire ai network? Qual è la natura e l'impatto dei network sullo sviluppo dei sistemi economici locali? Qual è il grado di coinvolgimento delle imprese sociali locali nelle decisioni strategiche che le riguardano? In che misura le decisioni di produzione vengono prese a livello locale e quanto queste decisioni sono coincidenti con gli obiettivi di sviluppo dei diversi portatori di interesse? Qual è il ruolo di forme organizzative diverse, come le imprese sociali, nella scelta delle modalità di organizzazione della produzione e di networking? Rispondiamo a queste domande attraverso una analisi che affronta due livelli: a) l'impresa ed il suo network, b) l'impresa ed i suoi "pubblici".

IL GOVERNO DELLA PRODUZIONE

La capacità delle imprese di venire coinvolte nei processi decisionali strategici che le riguardano può essere utilmente valutata attraverso lo studio della governance della loro rete di relazioni.

Un primo indicatore di governance è dato dal *luogo in cui vengono prese le decisioni strategiche*. Questa dimensione enfatizza chi all'interno del network governa e coordina le attività. Costituisce dunque un indicatore di come il potere si distribuisce all'interno

del network. L'analisi del network dell'impresa si concentra, di conseguenza, su quelle evidenze empiriche riguardanti gli attori coinvolti nelle scelte strategiche dell'impresa in rete, sul luogo ove queste decisioni vengono prese (all'interno o all'esterno del sistema locale) e su quali siano gli interessi presi in considerazione. In questo ambito, osserviamo l'influenza dei gruppi di interesse coinvolti in problematiche che hanno un impatto sul sistema locale, come possono ad esempio essere gli utenti, la comunità locale o la pubblica amministrazione.

Il livello di *commitment*, nonché le possibilità di *voice* (protesta) dell'impresa possono essere inferite da informazioni relative al *grado di sunkness* (non recuperabilità) delle relazioni. A questo proposito osserviamo, ad esempio, la quota di fatturato riconducibile ai committenti principali, come ad esempio può essere il settore pubblico nel caso delle imprese sociali, nonché il grado di idiosincrasia degli investimenti dell'impresa rispetto ai suoi principali committenti e rispetto agli utenti, in termini di infrastrutture, tecnologia utilizzata e conoscenze acquisite.

LA CREAZIONE E DIFFUSIONE DI COMPETENZE NEI NETWORK

Oltre all'identificazione e alla localizzazione dei decisori, i collegamenti differiscono anche in forza dei criteri in base ai quali le problematiche con le altre organizzazioni vengono affrontate e risolte. Questo comporta uno studio del tipo di approccio al *problem-solving* (risoluzione dei problemi), sia che esso venga basato su una strategia di tipo *exit* (abbandono) oppure su una strategia di tipo *voice*. Ad esempio, per valutare questi elementi sarebbe rilevante conoscere il grado di tolleranza reciproca/aiuto tra le parti, sia che esista una attitudine a produrre conoscenza e, conseguentemente, aumentare le *capabilities* (conoscenze, capacità) di quelli che si trovano al di sotto dei risultati attesi, o piuttosto che vi sia l'intenzione di escludere o sostituire coloro i quali non si adeguano agli standard (si veda la bibliografia ragionata a fine capitolo). Il tipo di razionalità che soggiace le relazioni influenza le intenzioni, le strategie, la forma di cooperazione così come il potenziale innovativo e di crescita delle imprese del network e del network stesso. Osserviamo, da un lato, l'atteggiamento nei confronti della circolazione della conoscenza nelle imprese collegate, evidenziando se esiste un approccio mirato ad investire tempo e risorse per creare e acquisire conoscenza congiuntamente. D'altro canto, confrontiamo l'atteggiamento dell'impresa con quello delle altre organizzazioni e imprese collegate alla rete (ad esempio, per le imprese sociali: il settore pubblico, i fornitori, le associazioni, altre imprese sociali, i consorzi, altri partner) rispetto al consolidamento delle relazioni e la possibilità di discussione e condivisione delle decisioni strategiche.

La natura delle relazioni che tengono assieme un network di imprese e i diversi sistemi di governance del network possono, dunque, avere effetti diversi e divergenti sulla promozione delle *capabilities* degli attori economici. Il nesso fra *governance* e *apprendi-*

mento, tuttavia, non può prescindere da considerazioni più ampie relative alla creazione e circolazione di conoscenza sul territorio e all'interno dei settori in cui operano l'impresa ed il suo network. Dal punto di vista del policy maker, a questo proposito, risulta significativo porre in relazione: l'apprendimento all'interno dell'impresa rispetto, ad esempio, alla formazione dei lavoratori e dei volontari, ed in particolare alle modalità di apprendimento e al tempo richiesto per assimilare le tecniche e le modalità di produzione/prestazione del servizio; la frequenza dell'innovazione all'interno dell'impresa e la sua ampiezza (nelle sue forme classiche, ad esempio: innovazione di prodotto, di processo e innovazione organizzativa); la presenza e la natura delle attività di sperimentazione e sviluppo all'interno dell'impresa; eventuali spin-off originati dall'impresa; le fonti di informazione rilevanti per l'impresa. La conoscenza strategicamente significativa include, ad esempio, la conoscenza delle pratiche, delle tecnologie, dei prodotti, delle procedure organizzative, delle esigenze dell'utenza e di eventuali "pubblici". A questo proposito, ulteriori elementi di comprensione possono essere forniti dall'analisi dei *gatekeepers* (attori che per motivi legati alla propria posizione nel network sociale e relazionale controllano l'accesso a particolari risorse chiave) e dei punti di connessione all'interno del sistema locale che facilitano la creazione di forum per la deliberazione, i contatti e le partnership. Si pensi, ad esempio, alla possibile funzione svolta da consorzi, agenzie pubbliche, altre imprese, associazioni locali, università, o da specifiche misure di policy.

A complemento della conoscenza generata individualmente dalle imprese, le politiche che prendono in considerazione la creazione e circolazione di conoscenza sul territorio richiedono l'analisi di alcuni aspetti specifici. In particolare, suggeriamo di prendere in esame la conoscenza insita nel sistema economico locale, ad esempio: la rilevanza della conoscenza locale specializzata per le attività dell'impresa, con particolare riferimento alla disponibilità di istituti superiori e facoltà universitarie in proporzione alle rispettive fasce di età; la durata dell'istruzione obbligatoria e l'estensione dei programmi di formazione professionale; la presenza di formazione a partire dalle imprese locali e dalle organizzazioni industriali, osservandone l'efficacia, il budget a livello di settore e per dimensione d'impresa, e la presenza di supporto pubblico; la generazione di nuova conoscenza nelle imprese e in altre istituzioni, includendo gli investimenti in ricerca, sperimentazione e sviluppo e l'ammontare dei fondi di ricerca diretti alle istituzioni scolastiche locali (in termini assoluti e relativi alle somme spese altrove), nonché la capacità di sfruttare la conoscenza ivi generata; la misura in cui la nuova conoscenza è accessibile agli attori ad essa interessati nel sistema locale e, in generale, l'accesso e l'utilizzo dei mezzi di comunicazione (ivi inclusi le biblioteche e internet) per i vari attori. Ancora, il riquadro che segue traduce in questioni dirette le considerazioni sopra esposte.



APPROFONDIMENTO

Imprese sociali e networking

- a) *Governance all'interno del network*
- I rapporti con altre organizzazioni hanno trovato una istituzionalizzazione attraverso la creazione ex novo o l'ingresso in enti già esistenti, ad esempio associazioni, consorzi, partnership o altro?
 - È possibile individuare una gerarchia interna tra i componenti del network?
 - Chi governa il network? Chi definisce le questioni in agenda?
 - Quali sono i “pubblici” coinvolti?
 - Quali sono gli effetti di tale governo per i “pubblici” coinvolti, ivi incluse le imprese del network?
 - Quali sono gli effetti sul sistema locale e sui settori interessati ivi localizzati?
- b) *Diritti e possibilità effettive di apprendimento per mezzo del network e nel sistema locale*
- Quali sono le principali carenze o barriere strutturali allo sviluppo dell'impresa?
 - Quali delle lacune sopra menzionate sono superate in toto o in parte tramite la partecipazione al network?
 - Qual è l'attitudine delle imprese del network rispetto all'apprendimento e alla trasmissione di conoscenza?
 - In che misura le imprese del network perseguono una strategia di creazione e condivisione della conoscenza attraverso le relazioni con altre imprese/attori economici?
 - Qual è la disponibilità di diversi indirizzi formativi sul territorio? Quali le competenze specifiche identificative del territorio?

IMPRESE SOCIALI E NETWORKING

Le imprese sociali, in particolare quelle definite di comunità, offrono un esempio di come una rete di relazioni incentrata soprattutto sul territorio (ma non necessariamente: l'elemento territoriale nel network non è condizione indispensabile e, anzi, talvolta collegamenti extraterritoriali possono aiutare le imprese a superare situazioni di lock-in) possa costituire la base per articolare il sistema di governo interno dell'impresa riflettendo i “pubblici” interessati all'attività dell'impresa stessa. Prendendo spunto da un caso di studio in particolare, quello della CEFF di Faenza, si possono avanzare alcune considerazioni sulla eventualità di coordinare patrimonio relazionale, struttura di governo interna e inclusione dei “pubblici” rilevanti.

La caratteristica più significativa, dal nostro punto di vista, è data dal fatto che l'organizzazione reticolare si sviluppa a partire dagli stessi elementi costitutivi dell'impresa sociale ed appare come una estensione "naturale" dell'organizzazione. Essa è di norma creata ad hoc dalla dirigenza per risolvere non solo i problemi di coordinamento esterni, come può spesso succedere nel caso delle imprese tradizionali, ma anche quelli legati al suo sviluppo funzionale. Spesso si rivela essere una via forzata per la sopravvivenza e per il perseguimento degli obiettivi sociali. Dunque, nella maggior parte dei casi, le imprese sociali si sviluppano a partire dalla creazione di reti sociali di coordinamento tra tutti gli attori interessati. La solidità di tali reti può essere utilizzata anche come indice della capacità dell'organizzazione di creare capitale sociale e come indicatore della fase di sviluppo dell'organizzazione (di crescita, di maturità ovvero immaturità, di ristrutturazione ecc.), quindi come indicatore cardine dello sviluppo dei sistemi di welfare locale.



APPROFONDIMENTO

Interpretare il cambiamento attraverso le dinamiche relazionali

Conoscenza dell'ambiente politico, sociale ed economico in evoluzione (legami sociali) unita a contenuti e progettualità

Il network locale (e non) coinvolge una molteplicità di attori ed obiettivi (ad esempio, istituzioni e settore for profit)

Il network si riflette nella struttura dell'organizzazione e nella sua natura 'inclusiva' dei diversi pubblici

Figura 10.1 – Dinamiche relazionali

Il caso di studio proposto, in particolare, svela assetti interessanti per lo sviluppo delle imprese sociali.

- a) La gestione delle imprese sociali di comunità (ISC) può essere affidata, come nel caso in questione, a *soci volontari*. Qualora tra questi siano inclusi anche rappresentanti delle istituzioni locali (ad esempio, i servizi sociali e i centri per l'inserimento lavorativo) e delle associazioni di rappresentanza (ad esempio, nel caso della CEFF, Confcooperative, Associazione degli Industriali, A.N.P.F.A.S,

ecc.) il carattere spiccatamente multi-stakeholder dell'organizzazione viene espresso anche a livello formale. Gli attori coinvolti nella gestione dell'organizzazione rappresentano i più importanti punti di riferimento rispetto ai "pubblici" interessati al ruolo svolto dall'impresa sociale.

- b) *La rete di relazioni sia formali che informali*, tese a perseguire lo scopo sociale, possono essere consolidate nel tempo, ad esempio attraverso l'inclusione dei "pubblici" rilevanti nel governo interno dell'impresa.
- c) Nel caso delle ISC, gli obiettivi dell'organizzazione sono in genere esplicitamente diretti ad affrontare rilevanti problematiche sociali del territorio (ad esempio il reinserimento di soggetti svantaggiati). Ove l'obiettivo esplicito sia quello di realizzare una organizzazione che abbia un ruolo sociale rilevante sul territorio, dunque, il *carattere multi-stakeholder* del governo dell'impresa, nonché la costruzione di una rete di relazioni dirette a rafforzare la capacità dell'organizzazione di perseguire la sua missione sociale appaiono in accordo con tali obiettivi.
- d) *Mantenere confini fluidi*, in modo da rispondere alle dinamiche territoriali (e non) rappresenta un ulteriore elemento necessario all'inclusione di eventuali "pubblici" presenti o futuri. In questo senso, i rapporti che intercorrono tra l'impresa sociale, le istituzioni locali e le imprese private, le associazioni intermedie non dovrebbero dare adito a relazioni gerarchiche improntate al controllo, ma piuttosto a relazioni improntate su mutua interdipendenza e collaborazione.
- e) La *continua sperimentazione* e la *progettazione* sociale all'interno delle ISC ne permette l'evoluzione (ad esempio attraverso la collaborazione con altre imprese sociali nelle dinamiche di sviluppo locale per la progettazione di iniziative comuni nel campo della formazione, della produzione, dei servizi, dell'assistenza) nonché – attraverso la creazione di nuove organizzazioni intermedie che facilitino l'inclusione dei "pubblici" – il coordinamento e la diffusione di saperi utili al territorio (ad esempio, tramite i consorzi).



APPROFONDIMENTO

Imprese sociali: networking, governo interno ed obiettivi sociali – alcune caratteristiche

- a) Evoluzione di un network informale e formale con lo scopo di perseguire la missione sociale.
- b) Il network tende a consolidarsi ma nello stesso tempo si mantiene in costante evoluzione per massimizzare il grado di inclusione e rispondere alle dinamiche del territorio.

- | |
|---|
| c) Alta reputazione dell'impresa nel proprio settore, basata sui contenuti e sui metodi utilizzati. |
| d) Ruolo attivo: l'impresa è partner principale di altri attori |

L'IMPRESA E I SUOI "PUBBLICI": networking ed inclusione sulla base di valori chiave

Sebbene forme eterarchiche (o, in altre parole, forme organizzative orizzontali in cui non vi sia controllo gerarchico) siano desiderabili, qualora l'obiettivo sia quello di favorire una maggiore inclusione nei processi di scelta economica, rimane da chiarire che cosa richiederebbero, nella pratica, forme organizzative che riescano ad includere gli interessi dei "pubblici" e che contemplino, pertanto, quel *pluralismo motivazionale* richiamato inizialmente.

Siamo in sostanza alla ricerca di un criterio procedurale per valutare le relazioni, in un'ottica che consideri le modalità di relazione come parte dell'essenza delle persone, di come queste percepiscono loro stesse e ciò che definisce la loro specificità individuale. In questo contesto riprendiamo la definizione operativa da noi introdotta in un precedente lavoro che caratterizza una economia come *un complesso di persone le cui relazioni, i cui comportamenti e le cui azioni influenzano l'organizzazione della produzione e, di conseguenza, anche il soddisfacimento degli interessi e bisogni umani* (e non: si pensi ad esempio agli interessi delle specie animali).

Suggeriamo che l'inclusione dei pubblici interessati direttamente può essere raggiunta tramite un criterio deliberativo basato sulla formazione di preferenze mediante la discussione e lo scambio di idee e conoscenza, associato ad alcuni valori chiave. Questa prospettiva indica la necessità di costruire un sistema di relazioni economiche che prescindano da elitismo ed accordi collusivi, e che sia nel contempo incentrato sulla promozione della libertà positiva d'azione e di espressione di ciascuno. Conseguentemente proponiamo un criterio basato sull'inclusione su basi egualitarie dei pubblici coinvolti dalle decisioni.

La stessa *partecipazione*, come requisito, richiede che le persone abbiano uguale accesso al processo deliberativo (Young, 2002). Questo connota una forma specifica di partecipazione, contrariamente al concetto generale secondo il quale può esservi partecipazione anche su basi non egualitarie e al di fuori di un contesto di deliberazione.

È inoltre importante che l'accesso ai processi deliberativi sia *informato*. Attraverso la deliberazione, la discussione è infatti basata sulle possibili argomentazioni razionali che fioriscono intorno ad un argomento di comune interesse. Le scelte sono basate sulla di-

scussione e su una volontà condivisa di raggiungere il consenso piuttosto che sul conflitto. Il *dissenso* viene riconosciuto come risorsa per produrre nuovi contenuti. Pertanto, come propone Iris Marion Young, il raggiungimento del consenso non è un requisito obbligatorio del ragionamento deliberativo, ma deve essere l'idea di partenza attraverso la quale le persone si relazionano e partecipano al dibattito.

In forza del *principio deliberativo*, inoltre, alcuni comportamenti vengono esclusi in partenza in quanto incompatibili con esso. Ad esempio, non sarebbero compatibili comportamenti incentrati sulla sola *razionalità strumentale* che mirino a massimizzare gli obiettivi individuali a prescindere delle esigenze contrastanti di altri pubblici rilevanti. Coloro che vedono come prioritarie le interazioni basate sulla deliberazione non darebbero spazio a relazioni con persone che basano i propri criteri relazionali su una razionalità sostanzialmente strumentale, proprio per non violare il bisogno fondamentale di impostare le relazioni su rapporti di mutua dipendenza, *sympathy* (concetto smithiano con cui si intende la capacità di una persona di identificarsi con un'altra persona e dividerne le sensazioni), rispetto e reciprocità.

Che cosa sia richiesto di preciso per realizzare relazioni basate su processi deliberativi costituisce oggetto di apprendimento da parte degli attori economici. Ciò che ci preme sottolineare in questo contesto è che partecipare al processo deliberativo implica necessariamente *apprendimento continuo*. Una prima ragione sta nel fatto che la ricerca di compatibilità con gli interessi pubblici nell'organizzazione della produzione non costituisce meramente l'area d'azione di interessi esclusivi. Piuttosto, all'interno di una organizzazione della produzione che serva gli interessi di tutti i pubblici, le decisioni economiche interessano quei pubblici, ivi incluse le nuove generazioni che continuamente emergono.

La seconda ragione, legata chiaramente alla prima, fa riferimento invece al continuo mutare di circostanze, condizioni, opportunità, preferenze e valori che influenzano i pubblici effettivi e potenziali in un'economia dinamica. Questi cambiamenti vanno "appresi", devono essere oggetto di riflessione in modo da consentire agli attori di plasmare alcuni aspetti, formare risposte e rigenerare prospettive.

In questo contesto, esplicitiamo il concetto di *mental proximity*: questa si instaura fra un insieme di persone nell'organizzazione della produzione qualora ognuna ricerchi compatibilità con gli interessi e bisogni dei vari pubblici attraverso l'*adozione condivisa del principio di democrazia deliberativa*, basata sui suoi valori necessari. Questi comprendono:

- rifiuto di poteri esclusivi che controllano i processi decisionali strategici;
- libertà positiva;

- inclusione su base egualitaria;
- partecipazione informata;
- desiderio di raggiungere un consenso;
- *sympathy*;
- rispetto reciproco;
- reciprocità;
- apprendimento continuo.

VERSO LA MENTAL PROXIMITY: I “NETWORK DI COMUNITÀ”

Avendo presentato le fondamenta analitiche del concetto di “mental proximity”, consideriamo gli spostamenti che avvicinano il network verso questo modello ideale. L’assunto di fondo è che un insieme di persone che si relazionano sulla base di mental proximity condividono valori e regole di comportamento. In questo senso, questo gruppo di persone costituisce sia una *comunità*, sia un *network*. Per questo motivo chiamiamo “*network di comunità*” quei sistemi di persone che si relazionano in accordo con i principi di mental proximity.

Un network di comunità si baserà sull’inclusione dei “pubblici” interni al network, ma anche di quelli esterni, che abbraccino i valori del network, qualora questi pubblici siano identificabili ed identificati. In questo senso, l’idea di network di comunità implica che le relazioni con i pubblici esterni siano sviluppate attivamente, in modo da apprendere progressivamente caratteristiche e rilevanza. Il network emergerà, dunque, attraverso la creazione di un corpo di conoscenza comune, favorito dal processo deliberativo che, in quanto tale, implica scambio di idee e conoscenze e genera, pertanto, apprendimento.

Le interazioni a livello di network di comunità possono inoltre svilupparsi su *distanze lunghe*, anche se un certo grado di prossimità spaziale diviene occasionalmente necessaria proprio per favorire i processi di deliberazione. La prossimità spaziale non deve essere costante, bensì necessaria solo occasionalmente, affinché attraverso lo scambio di esperienze faccia a faccia si sviluppino relazioni più profonde, una condizione indispensabile per la creazione di mental proximity tra le persone e per lo scambio di quel tipo di conoscenza tacita di cui ciascun individuo è depositario e che non potrebbe essere trasmessa se non attraverso la collaborazione a stretto contatto.

Suggeriamo inoltre che movimenti verso la mental proximity possano essere favoriti dall’*intuizione razionale* iniziale delle persone sugli altri, così come dal successivo consolidarsi delle relazioni nel tempo. Attraverso questo processo – intuizione iniziale e successivo eventuale consolidamento della relazione – gli individui si autoselezionano,

andando a dare spazio a quei legami che intuitivamente sono compatibili con i valori di ciascuno, e che poi si sviluppano man mano che le persone apprendono e adattano le proprie preferenze attraverso la deliberazione. L'intuizione iniziale si basa sull'osservazione di come le persone si relazionano con gli altri, di come comunicano e di come costruiscono i legami. Sebbene i valori e le regole che sottostanno alla comunicazione sono un risultato del processo deliberativo, un certo livello di comunicazione è necessario ex-ante al fine di delineare regole e valori che definiscono la condotta nella fase iniziale della comunicazione, prima che questa venga determinata in maniera esplicita. Ad esempio, indicazioni iniziali rispetto a regole e valori ritenuti significativi possono essere diffuse verso l'esterno attraverso la comunicazione dei concetti che le persone e le organizzazioni sono interessate a sviluppare, oppure si possono considerare gli obiettivi dichiarati dall'organizzazione (un sito web, per esempio, può indicare concetti di riferimento, valori e regole di comportamento specifici e potenzialmente compatibili con la mental proximity dando dei segnali espliciti a chi è in cerca di partnership). Successivamente, la codifica delle regole e dei valori deriverà dall'esperienza pratica di partecipazione aperta e di deliberazione.



APPROFONDIMENTO

Fattori chiave per la creazione e riproduzione nel tempo del “network di comunità”

- Definizione dei “pubblici” all’interno e all’esterno del network.
- Apertura del network – ricerca attiva della compatibilità con gli interessi dei “pubblici” attraverso la deliberazione.
- Apprendimento: processo durante il quale emerge il network e vengono costituite le relazioni appropriate attraverso la creazione di un corpo di conoscenze adeguato.
- Intuizione razionale iniziale su come le persone concepiscono le relazioni, le regole di comunicazione.
- Consolidamento nel tempo (mantenendo apertura)
- La prossimità spaziale non è costantemente necessaria.

Nella realtà possiamo cercare di capire quale sia il livello di mental proximity presente nei network o nelle organizzazioni. Se consideriamo mental proximity come un *benchmark*, come valutare di quanto un network o un'organizzazione si avvicinano alla realizzazione di un sistema basato sulle caratteristiche sopra esplicitate? Un primo elemento da valutare è rappresentato dalla *volontà di intraprendere attività congiuntamente nel network di comunità*, rispetto alla volontà di intraprendere attività con altri, in particolare persone anonime. In secondo luogo, è necessario valutare la presenza, la forma e l'impatto di *processi deliberativi*. Alcuni punti critici a riguardo includono i metodi e le condizioni del dibattito e della persuasione, le modalità di comunicazione, la frequenza con la quale si verificano incontri faccia a faccia rispetto alla comunicazione a distanza, nonché i contenuti discussi. A questo proposito, va rilevato se vi siano elementi per affermare che la deliberazione è influenzata da alcuni attori più che da altri, e in caso affermativo, cosa sta alla base di tale potere di influenza. Ancora, al fine di valutare i pro-

cessi deliberativi appare rilevante la misura in cui le persone ricercano consenso rispetto alle attività svolte, piuttosto che azioni intraprese indipendentemente dalla volontà degli altri. Importanti affinità tra gli attori possono essere inoltre ricercate osservando il grado di diversità/similarità nei background (in termini di cultura, abitudini, regole) apportati dalle persone, attraverso un eventuale interesse condiviso in idee e valori specifici, ivi compresi “partecipazione”, “democrazia” e “libertà” e, in particolare, il *grado di condivisione* di tale interesse. Per quanto riguarda l’evoluzione delle relazioni, particolare attenzione va rivolta ai cambiamenti significativi nelle relazioni tra le persone ed i “pubblici” nel tempo, nonché alle opportunità ed ai processi per apprendere quali siano gli interessi altrui. Conseguentemente, i processi deliberativi vanno valutati anche in base alla misura in cui le persone sono consapevoli degli interessi dei “pubblici interni” al network e al grado di permeabilità rispetto a problematiche di “pubblici esterni”. Infine, come risultato del processo di deliberazione, sono rilevanti la presenza, la forma e gli effetti dei tentativi rivolti a codificare valori e regole.

Tenendo presente il sistema di valori fin qui presentato e considerandolo come metro di paragone per le relazioni reali sulle quali si basa l’impresa sociale, proponiamo, a conclusione, alcuni quesiti che possono aiutare a caratterizzare il network e dunque a valutare di quanto questi si discostino nella sostanza da quelli che identificano un network di comunità.



APPROFONDIMENTO

Interrogarsi sui valori alla base delle relazioni

- Quali sono i valori/principi condivisi con gli altri attori sui quali si basa la collaborazione?
- Quali di questi valori sono indispensabili per porre in essere un rapporto di collaborazione? Sono valori codificati (ad es. in un accordo privato, in uno statuto, in una dichiarazione di principi di partnership, ecc.), sono tacitamente condivisi, o entrambi?
- Esistono e a che cosa andrebbero ricondotte le principali tensioni all’interno del network?
- Si sono sviluppate delle discrasie fra i valori ed i principi della collaborazione ed il comportamento effettivo dei partner? In caso affermativo, quali azioni sono previste? (problema dell’exit o della voice)



RISORSE E APPROFONDIMENTI

Capabilities

Il concetto di *capabilities* fa riferimento a ciò che l’organizzazione è in grado di fare. In altre parole, si intende l’insieme di conoscenze che costituiscono la capacità dell’impresa e che determinano il tipo di attività che l’impresa può intraprendere. Tale

insieme di conoscenze risiede sia negli individui che operano nell'impresa, sia nelle 'routines' che l'impresa ha messo a punto nel corso del tempo.

Nelson R. R., Winter S. G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.

Commitment, sunkness e idiosincrasia degli investimenti

Investimenti in attrezzature o tecnologie specifiche, ad esempio, richiedono che le imprese siano impegnate (*committed*) in un processo di interazione duratura con altre organizzazioni specializzate in attività complementari.

Per grado di *sunkness* si intende il grado di non recuperabilità di certi investimenti (anche relazionali) nel caso le attività per le quali questi investimenti erano stati effettuati cessino.

Gli investimenti sono idiosincrasici quando sono altamente specifici e a carattere complementare rispetto agli investimenti delle imprese/organizzazioni con le quali si pone in essere la transazione o il rapporto di collaborazione. Essi costituiscono risorse specifiche dedicate ad una determinata transazione, ad esempio il rapporto con un determinato committente. Questi investimenti perdono di valore se la transazione cessa di esistere. Più le risorse in cui si investe sono specifiche (ossia, di uso non generico) rispetto a determinate attività, maggiore sarà la idiosincrasia rispetto alle risorse complementari delle altre organizzazioni con cui l'impresa collabora. Maggiore è l'idiosincrasia, maggiore deve essere il *commitment* ed il coordinamento tra le organizzazioni, proprio perché si verificherebbero perdite di valore produttivo nel caso in cui transazioni altamente specifiche e a carattere complementare cessassero di esistere.

Williamson O., *Le istituzioni economiche del capitalismo*, Angeli, Milano 1987.

Competitività

Un approccio critico si trova in:

Bristow G., "Everyone's a 'winner': problematising the discourse of regional competitiveness", *Journal of Economic Geography*, 5, 2005, pp. 285-305.

Sacchetti S., Sugden R., "Creativity in Economic Development: Space in an Inferno", *Institute for Economic Development Policy (IEDP) Discussion Paper Series*, 2, 2007, University of Birmingham.

Network

Markusen A. 1996, "Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts", *Economic Geography* Vol. 72, n. 2, 1996, pp. 294-314.

Sacchetti, S., Sugden R. "The governance of networks and economic power: the nature and impact of subcontracting networks", *Journal of Economic Surveys*, 17(5), 2003, pp. 669-691.

Pluralismo motivazionale

Sul pluralismo motivazionale si veda:

Penrose E. T., "Biological analogies in the theory of the firm", *American Economic Review*, 42(5), 1952, pp. 804-819.

Problem solving

Il *problem-solving*, in particolare, fa riferimento alla teoria sviluppata da Hirschman, poi ripresa da Susan Helper nel suo studio relativo alle relazioni di fornitura nell'industria

automobilistica americana. Derivando la terminologia dal lavoro di Hirschman, Helper definisce due modi di gestione del conflitto in una relazione fra cliente e fornitore: *exit* e *voice*. Nei rapporti di subfornitura, ad esempio, la strategia di *exit* implica che il cliente committente scelga di sostituire il fornitore qualora insorgano dei problemi; al contrario la strategia di *voice* esprime una situazione in cui il cliente affronta eventuali problemi insieme ai fornitori lavorando congiuntamente alla soluzione.

Helper S., "An exit-voice analysis of supplier relations: the case of the US automobile industry" in Grabher G. (ed. by), *The Embedded Firm*, Routledge, London and New York 1993, pp. 141-160.

Hirschman A. O., *Lealtà, defezione, protesta: rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti e dello stato*, Milano, Bompiani 1982.

Pubblico e democrazia deliberativa

Branston J. R., Cowling K, Sugden R. "Corporate governance and the public interest", *International Review of Applied Economics*, 20(2), 2006, pp. 189-212.

Dewey J., *The Public and its Problems*, Holt, Denver 1927.

Fishkin J., *La nostra voce: opinione pubblica e democrazia, una proposta*, Marsilio, Venezia 2003.

Habermas J., *Fatti e norme: contributi a una teoria discorsiva del diritto e della democrazia*, Guerini, Milano 1996.

Held D., *Democrazia e ordine globale*, Asterios, Trieste 1999.

Sacchetti S., Sugden R., "The Organization of Production and its Publics: Mental Proximity, Markets and Hierarchies" *Review of Social Economy*, forthcoming.

Young I. M., *Inclusion and Democracy*, Oxford University Press, Oxford 2002.

Razionalità comunicativa

Riprendendo il concetto di razionalità comunicativa di Habermas, che ritroviamo per altro anche alla base dell'analisi di Lundvall sull'apprendimento interattivo, consideriamo due tipi di razionalità: strumentale e comunicativa. La razionalità strumentale caratterizza il comportamento strategico degli attori nell'analisi che tipicamente si basa sui costi di transazione. In questo caso la creazione di fiducia fra produttore e utilizzatore si basa su considerazioni strategiche eventualmente legate alla reputazione degli attori, vale a dire su un continuo calcolo dei costi e dei benefici della collaborazione, determinando conseguentemente relazioni dal carattere debole e instabile. L'idea di razionalità comunicativa – costruita sul concetto di "azione comunicativa sviluppato da Habermas – è, al contrario, orientata ad un processo di comprensione inteso come "emancipazione" degli attori (*herrschaftsfrei*, libero da dominio). Al di là della dualità fra utilizzatore e produttore, il concetto di razionalità comunicativa fa riferimento al potenziale d'apprendimento insito nelle relazioni fra imprese (Lundvall, 1992). Uno dei presupposti fondamentali di questo approccio sta nell'idea che i partner di un network siano coinvolti in un continuo processo socio-economico di scambio, attraverso il quale – gradualmente – si delineano rapporti di mutua fiducia.

Habermas J., *Teoria dell'agire comunicativo: razionalità nell'azione e razionalizzazione sociale*, vol. I, Il Mulino, Bologna 1997.

Lundvall, B. Å. (ed. by), *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter, London and New York 1992.

Reciprocità

Sul concetto di reciprocità si veda:

Bruni L., Zamagni S., *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna 2004.

Scelte strategiche

Per scelte strategiche intendiamo pianificare la direzione della produzione, determinare gli obiettivi più ampi dell'impresa e, perciò, governare l'impresa. Ciò include la capacità di determinare in senso ampio l'orientamento geografico dell'impresa, le sue relazioni con altre imprese e con i dipendenti.

Zeitlin M., "Corporate Ownership and Control: the Large Corporations and the Capitalist Class", *American Journal of Sociology* Vol. 79, n. 5, 1974, pp. 1073-1119.

CAPITOLO XI STRUTTURE DI SUPPORTO

- Oltre le definizioni: gli elementi costitutivi delle reti
- Le reti dell'impresa sociale: finalità e caratteristiche peculiari
- Le funzioni delle reti
- Le strutture delle reti
- Elementi di management delle reti

Questo capitolo si occupa delle reti che hanno l'obiettivo di sostenere lo sviluppo delle imprese sociali di comunità (ISC). Si tratta di strutture che possono assumere caratteristiche spesso molto diverse, ma che svolgono un ruolo decisivo per realizzare e dare sostenibilità all'ISC. Dopo aver analizzato i principali obiettivi e gli elementi di peculiarità tipici delle organizzazioni che promuovono e gestiscono legami di rete fra le imprese sociali, si proseguirà con una descrizione delle principali funzioni svolte e dei loro fondamenti strutturali. Il capitolo si chiuderà con alcune indicazioni di carattere gestionale rivolte al management delle imprese sociali. I dirigenti, infatti, investono gran parte del proprio tempo e delle proprie competenze in attività di networking.

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *GLI ELEMENTI COSTITUTIVI DELLE RETI*
- *FINALITÀ E CARATTERISTICHE DELLE RETI*
- *FUNZIONI, STRUTTURE E MANAGEMENT DELLE RETI*

OLTRE LE DEFINIZIONI: GLI ELEMENTI COSTITUTIVI DELLE RETI

Il concetto di “rete” è uno dei più utilizzati (e forse abusati) da parte di coloro che operano nel settore non profit e nelle imprese sociali.

In senso generale, con questo termine ci si riferisce all'*insieme dei legami* che si stabiliscono tra organizzazioni e persone diverse, in vista del raggiungimento di *obiettivi comuni*. Nel lessico delle organizzazioni non profit e dell'impresa sociale, la rete viene solitamente considerata uno strumento attraverso cui coordinare e finalizzare le strategie e i comportamenti di attori, ognuno dei quali è dotato di una propria autonomia, ma che accettano volontariamente di dar vita a legami di interdipendenza dal carattere più o meno stringente. In tempi più recenti la rilevanza delle reti è cresciuta a tal punto da configurare queste strutture non solo come forme più o meno temporanee di coordinamento, ma come dei veri e propri soggetti organizzativi. In rete si producono beni e servizi, si definiscono le politiche, si programmano le attività, si condividono strumenti gestionali, conoscenze e competenze.



APPROFONDIMENTO

Vengono proposte di seguito alcune definizioni del concetto di rete ricavate dalla letteratura sull'argomento. Possono essere utili per cogliere il carattere complesso e articolato di questo concetto, oltre alle principali ricorrenze nei significati ad esso attribuiti.

“L’organizzazione a rete è un modello stabile di transazioni cooperative tra attori individuali o collettivi che costituisce un nuovo attore collettivo.”

“[La rete è un] insieme di relazioni relativamente stabili, di natura non gerarchica e interdipendente, fra una serie di attori collettivi, ovvero di organizzazioni di carattere pubblico e privato che hanno in comune interessi e/o norme rispetto ad una politica e che si impegnano in processi di scambio per perseguire tali interessi comuni riconoscendo che la cooperazione costituisce il miglior modo per realizzare i loro obiettivi.”

Tratto da Butera (1990)

Visto il carattere gestionale di questa pubblicazione, più che sugli aspetti definatori, è sembrato utile concentrarsi sugli elementi costitutivi di una rete, sulle sue componenti fondamentali. Ciò consentirà di identificare i principali ambiti in cui i manager delle imprese sociali potranno mettere in atto le loro competenze strategiche e gestionali.

Da questo punto di vista in una rete si possono distinguere:

- a) *I nodi*, ovvero i soggetti che fanno parte delle rete. Essi possono avere caratteristiche anche assai diversificate dal punto di vista organizzativo, della mission e delle motivazioni dello stare in rete; inoltre tali caratteristiche tendono a variare

- anche in modo consistente – nel corso del tempo e nei diversi contesti di azione.
- b) *Le connessioni*, ovvero l’ampiezza e la consistenza dei legami che si stabiliscono all’interno della rete. Come nel caso dei nodi, anche le connessioni possono avere diversa natura e intensità (connessioni burocratiche, transazioni economiche, scambio di informazioni, ecc.) a seconda delle dinamiche spazio-temporali.
- c) *Le strutture*, ovvero i sistemi formali di gestione delle relazioni che hanno l’obiettivo di costruire, “manutenere” e consolidare la rete. Così come variano le caratteristiche dei nodi e le loro connessioni, così anche l’architettura della rete può essere molto variabile: può essere più o meno gerarchica, orientata o meno in senso operativo (ad esempio per gestire un progetto), fondata o meno sui legami sociali (comunitari, di parentela), ecc.



APPROFONDIMENTO

L’enfasi sulle reti non è certo un’esclusiva dei soggetti non profit e delle imprese sociali, ma coinvolge, anche da più tempo, la realtà delle imprese for profit e, per certi versi, anche della pubblica amministrazione. Dalla letteratura sul tema è possibile trarre, sempre considerando le finalità gestionali di questo manuale, alcune indicazioni rispetto ai vantaggi che deriverebbero per le organizzazioni in generale dallo “stare in rete”. Fra i principali si possono ricordare:

- la creazione di incentivi all’apprendimento e alla diffusione delle informazioni;
- lo sviluppo di nuove competenze o di nuovi prodotti;
- la valorizzazione delle risorse intangibili come le conoscenze tacite;
- l’ottenimento di risorse finanziarie, informazioni, materie prime;
- una maggiore legittimazione;
- il perseguimento di processi di specializzazione o di diversificazione;
- la condivisione dei rischi;
- la riduzione dei costi di transazione e l’ottenimento di economie di scala.

Per ulteriori approfondimenti sul tema si rimanda, fra l’altro, a Carbognin (1999).

LE RETI DELL’IMPRESA SOCIALE: FINALITÀ E CARATTERISTICHE PECULIARI

Nell’ambito del settore non profit, ed in particolare delle imprese sociali, la rete rappresenta spesso una *componente strutturale* dell’organizzazione e non solo una funzione che può essere più o meno strutturata a seconda di esigenze contingenti. Per queste organizzazioni infatti l’apertura del proprio sistema organizzativo ad altri interlocutori rappresenta una condizione sostanziale di efficacia del loro agire, in quanto consente loro di conoscere meglio i bisogni e le necessità dei beneficiari, ma anche di individuare ed attrarre risorse spesso assai rilevanti per garantire il proprio funzionamento e sviluppo.



Le tematiche inerenti l'identità delle imprese sociali sono trattate per esteso nel quarto capitolo.

GLI OBIETTIVI DELLE RETI DI IMPRESE SOCIALI

Dal punto di vista delle imprese sociali, le reti in cui esse sono coinvolte dovrebbero svolgere i seguenti compiti:

- a) contribuire a raggiungere le finalità “pubbliche” della loro mission che, in termini operativi, significa co-costruire obiettivi di “interesse generale” di una comunità, coinvolgendo tutti i soggetti diversamente interessati;
- b) consentire il mantenimento di una dimensione adeguata a sviluppare legami di tipo comunitario in contesti socio-economici ben definiti, pur potendo contemporaneamente beneficiare di alcuni vantaggi derivanti da una dimensione maggiore (economie di scala, servizi complessi, risorse finanziarie, ecc.);
- c) sostenere il percorso di progressivo rafforzamento e legittimazione di organizzazioni che, nella maggior parte dei casi, sono di recente costituzione e sono chiamate a confrontarsi con attori ben più strutturati;
- d) promuovere percorsi di apprendimento reciproco e di diffusione dell'innovazione, considerando che le imprese sociali spesso operano in settori caratterizzati da un elevato livello di dinamicità sia sul fronte della domanda che dell'offerta; ciò consente di ridurre l'incertezza e, così facendo, di cogliere le notevoli opportunità di sviluppo ancora presenti.



IN PRATICA

Considerando i compiti assegnati alle reti, nella seguente check-list vengono proposte alcune funzioni-obiettivo da cui potrebbe derivare la scelta di entrare a far parte o di rimanere all'interno di una (o più) reti. Provate a mettere in ordine di priorità le voci elencate (con 1 più rilevante e 7 meno rilevante), cercando poi di confrontarle con la tipologia funzionale descritta nelle pagine successive. Ne deriverà una prima, sommaria indicazione rispetto al “fabbisogno di rete” della vostra ISC.

	rilevanza
Autonomia per governare il proprio sviluppo	
Visibilità presso gli stakeholder	
Radicamento nella comunità locale	
Accesso alla conoscenza	
Qualità dei prodotti/servizi	
Razionalizzazione dei processi produttivi	
Competenze specialistiche	

LE PECULIARITÀ DELLE RETI DI IMPRESE SOCIALI

A fronte dei compiti ad esse attribuiti le reti hanno sviluppato alcune caratteristiche peculiari che le differenziano, anche in modo significativo, dai network sviluppati da altri soggetti e/o in ambiti di attività ove le imprese sociali sono assenti o poco sviluppate.

- a) Sono spesso *reti promozionali*; agiscono cioè per favorire la visibilità di un settore “giovane” e dai contorni non sempre chiari.
- b) Sono esse stesse *soggetti emergenti*; si tratta infatti di esperienze relativamente recenti e ancora in fase evolutiva (sono “identità dinamiche” e innovative, difficilmente inquadrabili in tipologie), molto legate alle relazioni fra persone (non solo reti inter-organizzative).
- c) Sono quasi sempre *iniziative bottom up*: si sviluppano soprattutto a partire da esperienze “mature” e poi tendono a coinvolgere altri soggetti. Lo stesso vale anche per i contesti territoriali: nascono più facilmente in contesti ben dotati di risorse socio-economiche e di capitale sociale, generando così “differenziali territoriali”.
- d) I legami tra i nodi sono in genere *piuttosto laschi* e si auto-attivano (o vengono attivati) intorno a specifiche questioni/problemi/azioni.
- e) Si tratta spesso di *reti multifunzionali*, attraverso le quali passano risorse diverse a seconda del ciclo di vita dei nodi e della rete stessa; è difficile comunque canalizzare più risorse nello stesso momento storico o fase di sviluppo.

- f) Anche i “*collanti*” delle reti si fondano su elementi piuttosto eterogenei: dal settore di intervento alla forma giuridica, dal sistema valoriale alla condivisione territoriale.

LE FUNZIONI DELLE RETI

I paragrafi seguenti presentano una classificazione delle principali funzioni svolte dalle reti di imprese sociali. La scelta di privilegiare una prospettiva di analisi di tipo funzionale e strutturale è finalizzata a favorire un approccio alle reti in senso gestionale, così come verrà descritto nel paragrafo 5.

Alcune avvertenze prima di procedere all’illustrazione delle funzioni e delle strutture di rete:

- l’ordine di presentazione non rimanda ad alcun livello di priorità;
- l’esercizio di una funzione non esclude le altre; spesso nella pratica quotidiana esistono forti interrelazioni di cui i manager devono saper tener conto;
- le funzioni non rimandano a specifiche strutture di rete, anche se la prevalenza dell’una o dell’altra ha consentito di segnalare alcune correlazioni significative in tal senso, come indicato nel paragrafo 4. D’altro canto, va ribadito che una singola struttura di rete può svolgere una o più delle seguenti funzioni (in contemporanea o in differenti fasi del suo ciclo di vita).

IL SOSTEGNO ALLO SVILUPPO

Una prima funzione svolta dalle reti delle imprese sociali consiste nel *sostegno allo sviluppo e al consolidamento* di iniziative di imprenditorialità sociale. In termini operativi, agire a questo livello significa svolgere attività in forma di servizi che riguardano la gestione dell’impresa sociale in senso lato. A titolo esemplificativo si possono ricordare le seguenti attività:

- creazione d’impresa, in particolare attraverso lo strumento dello spin-off;
- ristrutturazioni interne;
- innovazione a livello di prodotti/servizi e di pratiche gestionali (qualità);
- sviluppo del management.

LA RAPPRESENTANZA

Una seconda funzione svolta dalle reti delle imprese sociali riguarda la rappresentanza, qui intesa come quel complesso di iniziative che hanno l’obiettivo di *definire l’identità* del settore e di favorirne una *maggiore visibilità*. Va ricordato infatti che l’impresa sociale, pur avendo ormai superato la sua fase “pionieristica”, non può dire ancora conclu-

so il suo percorso di legittimazione, sia al proprio interno, ma anche e soprattutto verso alcuni importanti interlocutori esterni. Rientrano in questo ambito attività quali:

- aggregazione di soggetti sulla base di interessi, valori e caratteristiche comuni (ambito di attività, contesto territoriale, matrici culturali, forma giuridica, ecc.);
- partecipazione ai “tavoli” di programmazione delle politiche;
- attività promozionali presso i principali stakeholder;
- tutela degli interessi rispetto a soggetti concorrenti.



*Di codici etici di rete si parla per esteso nel capitolo ottavo –
Forme giuridiche.*

IL RADICAMENTO NELLA COMUNITÀ

Le reti di imprese sociali non riguardano solo i rapporti con altri organismi istituzionali (pubblici o privati che siano), ma coinvolgono anche le espressioni tipiche delle *comunità locali* in cui queste imprese operano. Il “lavoro di comunità” delle imprese sociali consiste nel costruire e ri-costruire reticoli comunitari orientati al raggiungimento di obiettivi comuni che, in generale, riguardano la risposta a bisogni non soddisfatti o non adeguatamente soddisfatti da altre agenzie.



*Il rapporto tra impresa sociale e comunità viene descritto nel
capitolo terzo – Ideazione.*

LA PRODUZIONE DI BENI RELAZIONALI COMPLESSI

Un’ulteriore funzione svolta dalle reti di imprese sociali riguarda la produzione di beni che richiedono la *compresenza di diversi attori*. Si tratta di vere e proprie “filieri” di attività che vedono coinvolte imprese sociali con diversi livelli di competenza e specializzazione, ma anche altri attori pubblici e privati. La compresenza di diversi attori si può considerare una componente intrinseca di tutti i beni prodotti da queste imprese, visto il loro elevato contenuto relazionale e il loro carattere estremamente complesso e mutevole che rende difficile poter “internalizzare” la produzione in un solo soggetto organizzativo, per quanto adeguatamente strutturato e competente. D’altro canto si assiste, soprattutto negli ultimi anni, ad una crescita del numero e delle tipologie dei soggetti coinvolti nella produzione, a cui si accompagna una maggiore attenzione alle forme di coordinamento e di interdipendenza anche attraverso l’adozione di strumenti specifici (protocolli, partnership, società miste, coordinamenti, ecc.).



*Le forme di coordinamento tra attori diversi – pubblici e privati –
è trattato nel capitolo dodicesimo.*



BUONE PRATICHE

Fra le diverse strutture di rete, i consorzi di cooperative sociali rappresentano un'esperienza di successo. Sono infatti sempre più diffusi (sono 284 a livello nazionale e sono cresciuti del 44% nel periodo 2001-2005) e soprattutto mettono bene in luce una chiara correlazione tra sviluppo delle reti e affermazione dell'impresa sociale.

Il successo della formula consortile sembra legato ai seguenti fattori:

- coerenza con un preciso modello di impresa sociale basato su attributi quali piccola dimensione, specializzazione e radicamento comunitario;
- cultura organizzativa comune fondata sulla condivisione di valori e matrici culturali comuni;
- flessibilità rispetto ai bisogni, realizzando a tal fine molteplici attività e iniziative a sostegno dello sviluppo delle imprese associate;
- caratteristiche del valore prodotto, basato non solo sul valore economico, ma anche sulla mobilitazione di risorse gratuite, reciprocità tra le imprese associate, diffusione dell'innovazione, ecc.;
- caratteristiche della dirigenza, ovvero disponibilità di persone a "tessere" relazioni e promuovere la crescita di altri manager.

LE STRUTTURE DELLE RETI

Come si è sostenuto nel paragrafo precedente, una stessa rete può svolgere diverse funzioni, come dimostrato peraltro dal caso di buona pratica segnalato, ovvero quello dei consorzi di cooperative sociali. D'altro canto la prevalenza di una determinata funzione contribuisce anche a determinare l'architettura strutturale della rete. Nei paragrafi seguenti vengono descritte alcune delle strutture più diffuse tra le reti di imprese sociali.

a) *IL CENTRO SERVIZI*

La prevalenza di questa funzione induce, a livello strutturale, alla creazione di reti che agiscono come "*centro servizi*", in quanto si tratta della modalità più semplice ed efficace per garantire l'accesso ai benefici necessari per sostenere lo sviluppo delle organizzazioni nelle diverse fasi del loro ciclo di vita. La gamma di prestazioni risulta in genere piuttosto vasta e variegata (servizi amministrativi, formazione, consulenza, ecc.), dove è certamente richiesto un elevato livello di specializzazione rispetto all'oggetto di intervento. Operativamente si possono configurare due assetti organizzativi della rete come centro servizi:

- il primo, più semplice, si basa sulla centralizzazione delle competenze necessarie allo sviluppo della rete all'interno di un nodo specialistico;

- una soluzione alternativa, più complessa ma forse più efficiente nel medio periodo, prevede di identificare e di coordinare le competenze di diversi soggetti che possono essere nodi della rete, ma anche soggetti esterni.

b) L'AGENZIA STRATEGICA

Se la rete enfatizza la funzione di rappresentanza, dal punto di vista strutturale configura un modello di “*agenzia strategica*” a cui viene attribuita una funzione di tipo promozionale che poi viene attuata attraverso attività tecnico–specialistiche simili al centro servizi, ma soprattutto agendo all’interno degli ambiti in cui si definiscono le politiche di sviluppo territoriale. È proprio questo il principale “banco di prova” per verificare la capacità delle reti di definire i propri elementi di identità distintiva e di saperli adeguatamente promuovere e comunicare anche verso l’esterno.

Le reti come agenzie strategiche operano solitamente attraverso due tipologie di strumenti:

- codici etici, carte dei valori, patti associativi ecc. vengono adottati al fine di esplicitare gli “orizzonti” culturali e valoriali comuni, all’interno dei quali trova senso l’azione dei singoli nodi e della rete nel suo complesso;
- documenti di pianificazione di rendicontazione economica e sociale sono invece utilizzati al fine di elaborare strategie perseguibili e verificabili nel medio – lungo periodo.

c) LA COALIZIONE

La struttura della rete in forma di “*coalizione*” enfatizza il *carattere aggregativo* del network rispetto ad un tema specifico, intorno al quale, appunto, si coalizzano le singole organizzazioni non profit, ma anche altri soggetti variamente interessati (singoli e gruppi, formali e informali). Sono spesso strutture “leggere” e, a volte, temporanee, che esistono cioè fino a che non hanno raggiunto gli obiettivi per cui si erano costituite.

La rete in forma di coalizione agisce attraverso le seguenti modalità:

- sistemi informativi che consentono una “lettura” dei bisogni costante e fortemente contestualizzata;
- assetti di governance aperti al contributo di diversi portatori di interesse, anche non istituzionali (volontari, beneficiari e loro rappresentanti);
- modalità di lavoro basate sulla costituzione di gruppi di lavoro che procedono in senso incrementale, ovvero proponendo soluzioni a questioni estremamente dinamiche, “intercettando” a tal fine tutte le risorse disponibili.

d) L'IMPRESA RETE

La struttura dell’impresa rete non è assimilabile ad una aggregazione temporanea di soggetti diversi, piuttosto che a un’agenzia specialistica per la promozione e lo svilup-

po; si tratta piuttosto di un vero e proprio *soggetto imprenditoriale autonomo* che deriva dall'integrazione funzionale di imprese sociali che operano in uno stesso territorio e/o su ambiti di attività simili. Questo assetto strutturale richiede una particolare attenzione a livello di:

- *assetto di governance*, in quanto è necessario contemperare l'autonomia dei nodi della rete con un crescente livello di integrazione e di interdipendenza fra essi;
- *specializzazione funzionale*, in quanto in un'impresa rete è rilevante – più che in altre strutture – sapere “chi fa che cosa” e come si integra con gli altri;
- *condivisione* di soluzioni organizzative e strumenti gestionali comuni, in quanto l'impresa rete nel suo complesso è chiamata ad operare garantendo standard qualitativi che valgono per tutte le organizzazioni che ne fanno parte (ad esempio marchi di qualità, certificazioni, bilanci economici e sociali, ecc.).



APPROFONDIMENTO

Sulla base delle analisi e delle riflessioni fin qui svolte è possibile proporre una SWOT analysis che riassume punti di forza, di debolezza, opportunità e rischi delle reti di imprese sociali. Indicando i punti che più caratterizzano la situazione attuale risulterà un quadro conoscitivo utile all'ISC per mettere in luce i costi e i benefici che derivano dallo "stare in rete".

<i>Punti di forza</i>	
- Buona dotazione di capitale fiduciario tra le organizzazioni in rete	<input type="checkbox"/>
- Tendenza allo sviluppo attraverso la promozione e la diffusione dell'innovazione	<input type="checkbox"/>
- Ampi margini di diffusione (soprattutto in alcune aree territoriali)	<input type="checkbox"/>
- Strutture "leggere" e flessibili, facilmente riconvertibili su nuovi obiettivi e attività	<input type="checkbox"/>
<i>Punti di debolezza</i>	
- Presenza di consistenti elementi differenziali a livello territoriale	<input type="checkbox"/>
- Scarsa dotazione di risorse economiche dedicate allo sviluppo e al consolidamento della rete	<input type="checkbox"/>
- "Stress" da crescita eccessiva in un arco temporale limitato	<input type="checkbox"/>
- Eccesso di informalità e di "personalizzazione" dei rapporti tra i nodi della rete	<input type="checkbox"/>
<i>Opportunità</i>	
- Consistenti margini di diffusione e di consolidamento	<input type="checkbox"/>
- Forti spinte (interne ed esterne) per una maggiore aggregazione del settore	<input type="checkbox"/>
- Partecipazione al dialogo sociale con le altre istituzioni pubbliche e private	<input type="checkbox"/>
- Maggiore visibilità del settore, qualificandone la presenza rispetto ad altre esperienze di impresa sociale	<input type="checkbox"/>
<i>Rischi</i>	
- Autoreferenzialità delle strutture di rete	<input type="checkbox"/>
- Centratura prevalente (o esclusiva) sui bisogni specifici dei nodi della rete e non di altri attori esterni comunque interessati alle attività	<input type="checkbox"/>
- Scissioni interne alle reti	<input type="checkbox"/>
- Eccessiva moltiplicazione delle reti negli stessi territori e ambiti di intervento	<input type="checkbox"/>
- Tendenza ad un'eccessiva specializzazione funzionale delle reti	<input type="checkbox"/>



Per una definizione di SWOT analysis si veda il terzo capitolo – Ideazione.

ELEMENTI DI MANAGEMENT DELLE RETI

La parte conclusiva del capitolo è dedicata all'illustrazione delle "leve" che i manager possono utilizzare per promuovere processi di sviluppo e di consolidamento nelle reti di imprese sociali. Le leve individuate riguardano: la mission della rete (a), le attività svolte (b), i legami fra i nodi (c), gli assetti di governance (d), i rapporti con i beneficiari (e).

a) LA MISSION: ANCHE LE RETI PERSEGUONO L'INTERESSE GENERALE

Le reti di imprese sociali sono chiamate ad assumere obiettivi simili a quelli delle organizzazioni associate (o per le quali intendono operare). Solo su questa base comune è possibile costruire un orizzonte di senso entro il quale l'azione comunitaria delle singole unità imprenditoriali trova possibilità di essere adeguatamente valorizzata. Inoltre esse possono configurare nuovi assetti imprenditoriali sui generis che istituzionalizzano forme di collaborazione e scambio tra imprese sociali ed altri attori in un determinato contesto socio-economico.

b) LE ATTIVITÀ: TRA GESTIONE IN PROPRIO E INTERMEDIAZIONE DI RAPPORTI

Le reti possono svolgere molteplici attività inquadrando nell'ambito della loro mission e del loro ciclo di vita. Nella situazione attuale assume una rilevanza particolare la scelta tra una gestione diretta delle attività e la possibilità di co-gestire o esternalizzare queste ultime attraverso altre strutture (reti di reti, anche con soggetti non omologhi). A questo livello giocano un ruolo fondamentale non solo le risorse di competenza e il peso dimensionale della rete, ma anche la possibilità di mobilitare risorse intangibili come il capitale sociale e la conoscenza.

c) I LEGAMI TRA I NODI: LASCHI, GERARCHICI, DI FILIERA

I legami fra le organizzazioni coinvolte a diverso titolo nelle reti sono sottoposti a tensioni che, da un lato, vedono permanere forme lasche di relazione che si attivano intorno a questioni specifiche. D'altro canto, si stanno diffondendo forme più stringenti che aumentano i legami di interdipendenza. Ciò sembra avvenire in almeno due direzioni: l'utilizzo di strutture gerarchiche che "verticalizzano" i legami di rete (ad esempio i gruppi cooperativi) e forme di interdipendenza funzionali alla produzione di beni complessi che prevedono elevati livelli di specializzazione e forme articolate di coordinamento.



APPROFONDIMENTO

Una recente indagine svolta da Hay Group ha definito il profilo del "dirigente di rete" delle imprese sociali. Considerando la vicinanza di questo profilo rispetto alle tematiche trattate nel capitolo vengono riproposte di seguito le quattro aree che definiscono il "glossario delle competenze" del dirigente di rete.

- a) *Le iniziative e i progetti.* Il manager di rete si muove in modo proattivo: individua, avvia e gestisce iniziative e progetti in linea con gli orientamenti strategici e gli obiettivi della rete e dell'organizzazione di appartenenza, cogliendo le opportunità che si presentano nel territorio e anticipando i problemi per minimizzarli o risolverli per tempo.
- b) *La relazione.* Per realizzare le iniziative e le strategie, il manager di rete deve saper sviluppare un consenso ad ampio raggio, trovare alleanze e supporto, coinvolgere risorse proprie o altrui e guidarle verso gli obiettivi definiti, garantendo la continuità nei risultati. Sa gestire in modo efficace e influente la rete di relazioni e le relazioni interpersonali.
- c) *La gestione delle risorse.* Indica la capacità di assumere il ruolo di guida di un team, di un gruppo di persone che collaborano ai progetti di cui il manager di rete è responsabile o a

cui partecipa o in cui è riconosciuto come figura di riferimento per specifici ambiti di attività.

- d) *L'ideazione e la persona*. La comprensione delle esigenze e delle opportunità del contesto in cui opera, l'elaborazione dei progetti, le relazioni stesse, richiedono *pensiero analitico*, inteso come la capacità razionale di analisi e *pensiero concettuale*, vale a dire la capacità di comunicare in modo semplice concetti complessi o molto tecnici, cogliendo e comprendendo gli aspetti essenziali di una situazione, elaborando creativamente connessioni e progetti innovativi.

Per approfondimenti si veda Benedetti, Chiussi (2007).

d) LA GOVERNANCE: I PERCORSI VERSO RETI MULTI-STAKEHOLDER

Come per le imprese sociali anche i sistemi di governance delle reti di supporto possono intraprendere percorsi di trasformazione verso modelli che prevedono la partecipazione di diversi stakeholder ai processi decisionali. Da un lato ciò è possibile allargando e diversificando il sistema proprietario, ma anche consolidando i sistemi di relazione con il contesto economico e sociale (protocolli, partnership, ecc.). Si tratta di un passaggio non scontato perché oggi molte reti di imprese sociali – come i consorzi – sono ancora in buona parte caratterizzate dalla presenza di uno stakeholder dominante.

e) LE RETI E I RAPPORTI CON I BENEFICIARI

È possibile prevedere anche per le strutture di rete un importante ruolo rispetto ai rapporti con i beneficiari finali dei servizi. Ad esempio esse possono agire come “porta d’accesso” ad un sistema integrato di attività gestite dalle organizzazioni coinvolte nel network che, nel loro insieme, si configurano non tanto come un’aggregazione indifferenziata di prestazioni di servizio, ma piuttosto come veri e propri beni di interesse collettivo ad alta intensità relazionale (cura, assistenza, formazione, inclusione, ecc). La ricerca di una maggiore integrazione, coordinamento e scambio è finalizzata quindi non solo ad incrementare i vantaggi interni per i soggetti che decidono di “stare in rete” (economie di scala, efficienza produttiva, ecc.), ma anche per coloro che beneficiano delle attività, in quanto possono usufruire di beni in grado di rispondere a bisogni complessi, mutevoli e contestuali.



IN PRATICA

Nei punti seguenti vengono proposte alcune attività tipiche dei manager di rete. È possibile indicarle in ordine di priorità (con 1 più rilevante e 9 meno rilevante), definendo così la propria “agenda”.

	Rilevanza
Definire “i confini” della rete, in termini di contesto territoriale e orientamento strategico	
Definire il sistema di governo della rete agendo sull’assetto societario	
Chiarire il ruolo del management, valorizzando il lavoro di rete	
Gestire i raccordi con altre reti, sostenendo la nascita di “reti di reti”	
Potenziare le iniziative di scambio tra i nodi e tra questi e l’esterno della rete	
Garantire l’apertura della rete favorendo il contributo e la partecipazione altri attori	
Limitare i rischi di burocratizzazione e autoreferenzialità della rete	
Garantire un’elevata flessibilità delle iniziative rispetto ai bisogni	
Individuare, sostenere e divulgare l’innovazione tra i nodi della rete o presso altri stakeholder	



RISORSE

Benedetti A., Chiussi L., “Il dirigente di rete: elementi per un repertorio di competenze”, in Scarrati G., Zandonai F. (a cura di), *I territori dell’invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*, Laterza, Roma Bari 2007, pp. 233-249.

Butera F., *Il castello e la rete*, Angeli, Milano 1990.

Carbognin M. (a cura di), *Il campo di fragole. Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Angeli, Milano 1999.

CAPITOLO XII RAPPORTO PUBBLICO – PRIVATO

- I profili tradizionali del rapporto pubblico-privato nella gestione dei servizi sociali
- Le trasformazioni dell'amministrazione pubblica
- Il modello multipolare

Nel primo capitolo le imprese sociali di comunità (ISC) sono state indicate come quelle organizzazioni che, riconoscendo il carattere multidimensionale ed evolutivo dei bisogni, avvertono la necessità di rispondervi combinando e attraendo risorse di varia natura, coinvolgendo ed integrando in rete altri soggetti comunitari ed istituzionali. Dunque l'ISC non agisce isolatamente ma in collaborazione con altri soggetti (pubblici e privati) che si pongono finalità di interesse generale.

Questo capitolo avrà come *focus* principale l'analisi giuridica degli strumenti attraverso i quali si può realizzare il rapporto pubblico-privato nella gestione di servizi sociali, tendendo conto sia delle trasformazioni dell'amministrazione pubblica che dell'impatto del diritto comunitario sul tema dei servizi sociali d'interesse generale.

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *IL RAPPORTO TRA PUBBLICO E PRIVATO NELLA GESTIONE DEI SERVIZI SOCIALI*
- *GLI STRUMENTI GIURIDICI DEL MODELLO BIPOLARE*
- *GLI STRUMENTI GIURIDICI DEL MODELLO MULTIPOLARE*

I PROFILI TRADIZIONALI DEL RAPPORTO PUBBLICO-PRIVATO NELLA GESTIONE DEI SERVIZI SOCIALI

L'attività amministrativa viene tradizionalmente suddivisa in due tipologie: amministrazione *per atti* e amministrazione *per servizi*. La prima fa riferimento alle manifestazioni di volontà volte a decidere quali comportamenti debbano essere tenuti per produrre determinati effetti giuridici; la seconda riguarda la predisposizione di servizi ed il compimento di opere pubbliche necessarie per raggiungere determinati risultati. Nel primo caso la pubblica amministrazione agisce come "autorità", nel secondo caso come "amministrazione di prestazione".

AMMINISTRAZIONE PER ATTI	AMMINISTRAZIONE PER SERVIZI
<p>Se si deve costruire un'autostrada l'autorità amministrativa deve poter espropriare i terreni necessari per il passaggio. In questo caso la pubblica amministrazione adotta un provvedimento di espropriazione per pubblica utilità, agendo in modo autoritativo.</p> <p>L'obiettivo è quello di ottenere il passaggio della proprietà del bene dal privato al pubblico.</p>	<p>Per garantire la soddisfazione di interessi protetti la pubblica amministrazione gestisce i servizi pubblici come, per esempio, il servizio di trasporto, il servizio sanitario ecc.</p> <p>In questi casi ciò che conta è la disponibilità concreta dei beni e dei servizi.</p>

Tabella 12.1 – Amministrazione per atti e per servizi

In particolare, dunque, l'amministrazione per servizi eroga *servizi pubblici*.

Occorre precisare il significato dell'espressione "servizio pubblico". In questa sede basti ricordare che due sono le teorie che hanno caratterizzato maggiormente la nozione in esame dal punto di vista nazionale: quella del servizio pubblico in senso soggettivo e quella del servizio pubblico in senso oggettivo. La prima fa riferimento alla natura pubblica del soggetto che gestisce il servizio; la seconda si richiama all'attitudine del servizio a soddisfare un interesse di carattere generale, indipendentemente dalla natura pubblica o privata del soggetto gestore.



APPROFONDIMENTO

La teoria della *nozione soggettiva* trova la sua origine nella legge n. 103 del 1903, c.d. legge Giolitti, che rappresenta la prima legge organica in materia di servizi pubblici locali e che istituisce le aziende municipalizzate.

La teoria della *nozione oggettiva* configura il servizio pubblico come un'attività economica, sia essa pubblica o privata, diretta a soddisfare bisogni propri di un gruppo sociale (fini sociali) e soggetta a programmi e controlli ex art. 41, co. 3 della Costituzione.

All'interno della categoria dei servizi pubblici rientrano i *servizi sociali* la cui definizione è stata fornita per la prima volta dal decreto legislativo n. 112/1998, attuativo della legge n. 59/1997, nota come legge Bassanini.



GLOSSARIO

Definizione di Servizio sociale (dal punto di vista dell'ordinamento nazionale):

Art. 128, co. 2, d. lgs. 112/1998: “per servizi sociali s'intendono quelle attività relative alla predisposizione ed erogazione di servizi, gratuiti ed a pagamento, o di prestazioni economiche destinate a rimuovere e superare le situazioni di bisogno e di difficoltà che la persona umana incontra nel corso della sua vita, escluse soltanto quelle assicurate dal sistema previdenziale e da quello sanitario, nonché quelle assicurate in sede di amministrazione della giustizia”.

Il d. lgs. n. 112/1998 conferma l'accezione “oggettiva” di servizio pubblico in quanto non solo pone l'accento sulla necessità di predisporre ed erogare servizi in grado di superare le situazioni di bisogno della persona, ma valorizza il ruolo delle organizzazioni non lucrative in questo settore. L'art. 132, co. 2, prevede infatti il trasferimento alle regioni “delle funzioni e dei compiti relativi alla promozione ed al coordinamento operativo dei soggetti e delle strutture che agiscono nell'ambito dei ‘servizi sociali’ con particolare riguardo a: a) la cooperazione sociale; b) le IPAB; c) il volontariato”.

L'ingresso delle organizzazioni non lucrative nel sistema di offerta non è del tutto nuovo nel nostro ordinamento giacché a livello regionale il ruolo di tali soggetti è stato formalmente riconosciuto da diversi anni.



APPROFONDIMENTO

Tra le prime leggi regionali che hanno previsto un ruolo importante del terzo settore nella gestione dei servizi sociali vi sono: la L. R. Lombardia, 7.1.1986, n. 1 (artt. 6 e 8); L.R. Calabria, 26.1.1987, n. 5, artt. 30-34; L.R. Liguria, 6.6.1988, n. 21, art.13 (abrogato con L.R. 9.9.1998, n.30); L.R. Emilia Romagna, 12.1.1985, n. 2, artt. 19-21 (abrogati dalla L.R. 12.5.1994, n. 19); L.R. Piemonte 23.8.1982, n. 20, art. 14; L.R. Sardegna, 25.1.1988, n. 4, art. 43.

In particolare a partire dagli anni '80, i costi elevati del welfare state, l'inefficienza con cui il soggetto pubblico ha gestito le attività di servizio sociale, l'impatto della normativa comunitaria, unitamente alla nascita di nuovi bisogni che richiedono modalità di risposta flessibili e dinamiche che mal si conciliano con gli strumenti formali e burocratici della pubblica amministrazione, hanno determinato la *necessità di riformare* il sistema di erogazione di tali servizi ricorrendo in maniera sempre più frequente a procedure di affidamento a *soggetti privati*.

Tuttavia, la svolta si è avuta solo con la legge n. 328/2000, che ha riformato la disciplina dei servizi sociali puntando sulla necessità di creare un sistema integrato di interventi e servizi, rafforzando il ruolo dei privati non solo nell'offerta dei servizi stessi ma anche nella loro progettazione e programmazione. L'art. 1, co. 5 della legge n. 328/2000 prevede infatti che “alla gestione ed all'offerta dei servizi provvedono soggetti pubblici nonché, in qualità di *soggetti attivi nella progettazione e nella realizzazione concertata degli interventi*, organismi non lucrativi di utilità sociale, organismi della cooperazione, organizzazioni di volontariato, associazioni ed enti di promozione sociale, fondazioni, enti di patronato ed altri soggetti privati”.

La legge, ponendo al centro del sistema il *bisogno*, stabilisce che l'attribuzione della funzione sociale di progettazione, programmazione e soddisfazione del “benessere sociale” dovrà essere indirizzata verso quelle organizzazioni che saranno maggiormente in grado di rispondere in maniera adeguata alle situazioni di bisogno degli utenti.

Vi si desume un modo completamente nuovo di concepire il rapporto con i soggetti privati, che va al di là delle logiche formali e burocratiche che hanno caratterizzato, per diversi anni, le modalità di raccordo fondate su un modello “bipolare”, che vedeva il soggetto pubblico in una posizione di supremazia ed il privato in una posizione di mero destinatario. La legge quadro fonda infatti il sistema integrato di interventi e servizi sociali su un modello “multipolare” che coinvolge pubblico e privato in una posizione paritaria rispetto all'attuazione di attività d'interesse generale, secondo un sistema di responsabilità condivise.



Il rapporto tra ISC e risorse pubbliche viene affrontato anche nel capitolo terzo – Ideazione.



APPROFONDIMENTO

Il tema dei servizi sociali è stato affrontato solo di recente dalle istituzioni comunitarie, attraverso l'elaborazione di una serie di documenti da parte della Commissione europea in materia di servizi d'interesse generale.

Particolare rilievo assume, tra gli altri, la Comunicazione della Commissione intitolata “Attuazione del programma comunitario di Lisbona: i servizi sociali d'interesse generale nell'Unione europea”, COM(2006) 177, che è appunto dedicata al tema specifico dei servizi sociali.

In tale documento per servizi sociali si intende:

- “i regimi obbligatori previsti dalla legge e i regimi complementari di protezione sociale, con vari tipi di organizzazioni (mutue o regimi professionali), che coprono i rischi fondamentali dell'esistenza, quali quelli connessi alla salute, alla vecchiaia, agli infortuni sul lavoro, alla disoccupazione, al pensionamento e alla disabilità;
- gli altri servizi essenziali prestati direttamente al cittadino. Questi servizi, che svolgono un ruolo preventivo e di coesione sociale, forniscono un aiuto personalizzato per facilitare l'inclusione nella società e garantire il godimento dei diritti fondamentali. Essi comprendono, in primo luogo, l'assistenza ai cittadini confrontati a difficoltà personali o a momenti di crisi (ad esempio indebitamento, disoccupazione, tossicodipendenza, disgregazione del nucleo familiare). In secondo luogo, comprendono attività miranti a garantire che gli interessati possano essere completamente reinseriti nella società (riqualificazione e formazione lin-

guistica per gli immigrati) e in particolare nel mercato del lavoro (formazione e reinserimento professionale). Questi servizi completano e sostengono il ruolo delle famiglie nelle cure destinate in particolare ai giovanissimi e agli anziani. In terzo luogo, rientrano nell'ambito di questi servizi le attività che favoriscono l'integrazione delle persone con esigenze a lungo termine a motivo di una disabilità o di un problema sanitario. Infine, in quarto luogo, sono compresi anche gli alloggi popolari, che permettono alle persone socialmente svantaggiate o meno avvantaggiate di ottenere un alloggio".

In particolare, secondo la Commissione europea, i servizi sociali presentano uno o più dei seguenti criteri di organizzazione:

- operano in base al principio di solidarietà;
- hanno un carattere globale e personalizzato, che integra la risposta ad esigenze diverse in modo da garantire i diritti fondamentali e tutelare le persone più vulnerabili;
- non hanno scopo di lucro, bensì l'obiettivo di affrontare le situazioni più difficili, inserendosi spesso in una tradizione con radici storiche;
- comprendono la partecipazione di volontari, espressione delle capacità della cittadinanza;
- hanno un forte radicamento connesso a tradizioni culturali (locali). Questo aspetto trova spesso espressione nella prossimità fra il fornitore del servizio e il beneficiario, il che consente di tener presenti le esigenze specifiche di quest'ultimo;
- i rapporti fra coloro che forniscono il servizio e i beneficiari sono complessi e diversificati: non rientrano nell'ambito di un 'normale' rapporto fornitore/consumatore e richiedono la partecipazione finanziaria di terzi.

Dalla comunicazione di cui sopra emerge una sorta di vicinanza tra la concezione di servizio sociale in ambito nazionale e comunitario giacché in entrambi si fa riferimento ad attività che sono necessarie al superamento di situazioni di disagio e fragilità delle persone. Viene confermata, quindi, la nozione oggettiva di servizio sociale, in cui ciò che conta è l'oggetto dell'intervento e non la natura pubblica o privata di chi svolge l'intervento. Inoltre, con riferimento ai criteri organizzativi, si nota come il legislatore comunitario, al pari di quello nazionale, mantenga un atteggiamento di favore nei confronti delle organizzazioni non lucrative quali soggetti più idonei all'erogazione di servizi sociali.

LE TRASFORMAZIONI DELL'AMMINISTRAZIONE PUBBLICA: dal modello bipolare al modello multipolare

Nel modello bipolare, dunque, i soggetti pubblici sono gli unici legittimati ad operare nell'interesse generale, mentre i soggetti privati sono meri destinatari dell'intervento dei pubblici poteri. L'intervento pubblico è di tipo unilaterale, in quanto il presupposto di base è che l'amministrazione pubblica conosca perfettamente i bisogni della comunità e se lo ritiene opportuno, per motivi di efficienza e di convenienza economica, può affidare la gestione e l'erogazione del servizio o dell'attività necessaria a soddisfare quei bisogni al soggetto privato ritenuto più idoneo, selezionato in base a procedure ad evidenza pubblica.

In altri termini, in base a questo modello il privato può entrare nel sistema di offerta pubblica dei servizi sociali solo se è l'amministrazione a deciderlo. Di conseguenza non vi è un rapporto collaborativo o partecipativo tra le due parti, giacché una parte (il soggetto pubblico) decide quale servizio erogare, in che modo erogarlo, secondo quali stan-

dard, a che prezzo, ecc., mentre l'altra (il soggetto privato) si limita a fare ciò che viene previsto dal contratto stipulato con l'amministrazione aggiudicatrice.

La posizione di subordinazione del soggetto privato rispetto al soggetto pubblico può realizzarsi in due modalità: la prima si ha quando il privato è *destinatario* dell'intervento pubblico (per esempio attraverso l'ottenimento di contributi), la seconda quando esso è *concessionario* o fornitore di un servizio già identificato a priori dall'amministrazione. Gli strumenti tipici di tale modello sono la convenzione, l'appalto pubblico di servizi, la concessione-contratto e l'attribuzione di contributi ed incentivi.

LA CONVENZIONE

Uno dei mezzi giuridici più diffusi per regolare i rapporti tra pubblico e privato non profit è la convenzione, che viene usata per regolare un'attività consensuale a finalità pubblica determinante oneri di spesa quale corrispettivo in un rapporto di scambio.

La convenzione regola un *accordo* in cui:

- l'Ente pubblico agisce come programmatore e finanziatore degli interventi;
- il privato organizza e cura l'effettiva erogazione dei servizi seguendo i parametri e i criteri prefissati con una separazione tra responsabilità finanziaria, gestionale ed organizzativa.

Dal punto di vista giuridico si tratta di una figura molto simile al contratto di diritto privato disciplinato dagli artt. 1321 ss. del codice civile, dal quale però si differenzia in quanto, mentre il contratto pone su un piano di parità le parti che lo hanno stipulato, nella convenzione c'è una *parte dominante* (la pubblica amministrazione) che, in virtù del superiore interesse pubblico che è chiamata a tutelare, può, per esempio, revocare la convenzione stessa qualora ritenga che siano venute meno le condizioni che ne avevano determinato la stipula, senza che il privato possa ostacolare tale decisione.

Allo stesso tempo la convenzione contiene, al pari del contratto, delle clausole essenziali, come l'individuazione dei soggetti tra cui viene stipulato l'accordo, l'oggetto della convenzione stessa, il luogo, i termini di esecuzione e le modalità delle prestazioni, le modalità ed i tempi di pagamento, l'importo, la data di sottoscrizione e la durata, la proroga ed il rinnovo.

CONVENZIONE	CONTRATTO
<ul style="list-style-type: none"> - Prevista nelle leggi settoriali dedicate al terzo settore - Dal punto di vista soggettivo: coinvolge una parte dominante (pubblica amministrazione) ed una parte più debole (impresa privata non profit) - Dal punto di vista oggettivo: riguarda l'affidamento della gestione di servizi sociali (attività di interesse generale) 	<ul style="list-style-type: none"> - È disciplinato dagli artt. 1321 ss. del codice civile - Dal punto di vista soggettivo: le parti si trovano su un livello paritario - Dal punto di vista oggettivo: il contenuto può essere determinato liberamente dalle parti (nei limiti della legge)

Tabella 12.2 – Convenzione e contratto

Le convenzioni con le organizzazioni di volontariato

Il principale riferimento normativo in materia di convenzioni con le organizzazioni di volontariato è l'art. 7 della legge 11 agosto 1991 n. 266 (legge quadro sul volontariato): "lo Stato, le regioni, le province autonome, gli enti locali e gli altri enti pubblici possono stipulare convenzioni con le organizzazioni di volontariato iscritte da almeno sei mesi nei registri di cui all'articolo 6 e che dimostrino attitudine e capacità operativa".

La disciplina nazionale prevede l'obbligo per l'ente pubblico di convenzionarsi con organizzazioni iscritte nei registri da almeno sei mesi e che siano in possesso dei requisiti di idoneità, ma non specifica se è necessario selezionare tra tutte coloro che presentano tali requisiti oppure se si può procedere al convenzionamento diretto.

In questo senso, viene lasciata ampia discrezionalità al legislatore regionale che, in alcuni casi, si è limitato a ricalcare i contenuti della legislazione nazionale, in altri, invece, ha specificato i parametri in base ai quali effettuare la scelta tra più organizzazioni.



APPROFONDIMENTO

Normativa regionale: l'esempio dell'Emilia Romagna

La legge regionale dell'Emilia Romagna 21 febbraio 2005 n. 12, all'art. 14 prevede espressamente quali debbano essere gli elementi da prendere in considerazione nella scelta tra più candidature.

“Art. 14 – Criteri di priorità per le convenzioni

1. Nella scelta delle organizzazioni di volontariato con cui stipulare convenzioni, la Regione, gli Enti locali e gli altri Enti pubblici non compresi nell'articolo 117, comma 2, lettera g) della Costituzione, si attengono a criteri di priorità comprovanti l'attitudine e la capacità operativa delle organizzazioni, considerando nel loro complesso:

- a) l'esperienza maturata nell'attività oggetto di convenzione;
- b) il livello qualitativo in ordine agli aspetti strutturali, organizzativi ed al personale volontario, anche con riferimento a requisiti previsti dalle vigenti disposizioni;
- c) l'offerta di modalità a carattere innovativo o sperimentale per lo svolgimento delle attività di pubblico interesse;
- d) la sede dell'organizzazione e la presenza operativa nel territorio in cui deve essere svolta l'attività;
- e) la definizione di piani formativi per i volontari aderenti alle organizzazioni, in coerenza con le attività oggetto della convenzione;
- f) le attività innovative per la soluzione di problematiche connesse ad emergenze sociali o sanitarie od ambientali.

2. Qualora le attività da gestire in convenzione siano proposte direttamente dalle organizzazioni di volontariato per ragioni di utilità pubblica o richiedano una capacità operativa particolare, adeguata alle esigenze di pubblico interesse, gli Enti di cui all'articolo 13, co. 1, possono stipulare convenzioni dirette con le organizzazioni iscritte che dimostrino un adeguato grado di capacità ad assolvere gli impegni derivanti dalle convenzioni stesse.”

In questo caso, si prevede una forma di selezione tra più organizzazioni (anche se non rigida come quella relativa agli appalti pubblici) che garantisca la scelta di quella maggiormente in grado di soddisfare l'interesse sociale oggetto di convenzionamento.

Le convenzioni con le cooperative sociali

Il principale riferimento normativo in materia di convenzioni con le cooperative sociali è l'art. 5 della legge 381/1991, che ammette la possibilità di stipulare convenzioni dirette con le cooperative sociali di tipo b), “anche *in deroga* alla disciplina in materia di contratti con la pubblica amministrazione”.



*Della legge 381/1991 si parla diffusamente anche nel capitolo ottavo –
Forme giuridiche.*

Occorre, però, fare delle precisazioni.

In seguito al recepimento della direttiva comunitaria in materia di appalti pubblici nel nostro ordinamento, si possono utilizzare due modalità di selezione del contraente privato, a seconda che l'importo del contratto sia inferiore o superiore alla soglia comunitaria di 200 mila DSP (diritti speciali di prelievo, corrispondenti a circa 200 mila euro). Il regolamento Ce n. 1874/2004 della Commissione europea ha modificato le soglie di applicazione in materia di appalti di servizi, per cui, attualmente, la soglia comunitaria per l'appalto di servizi pubblici è di 236 mila euro.

Per le convenzioni sotto soglia comunitaria l'ente pubblico può scegliere direttamente le cooperative sociali di tipo b) con cui stipulare la convenzione, purché si tratti di cooperative iscritte nei registri regionali.

Nel caso di contratti sopra soglia, invece, l'ente pubblico dovrà indire una gara per la scelta del contraente, ma potrà inserire nel bando l'obbligo, per l'aggiudicatario, di coinvolgere persone svantaggiate.

Pertanto la deroga alla quale si riferisce l'art. 5 della legge 381/1991 vale solo nel primo caso.

Con riferimento alle cooperative sociali di tipo a), invece, l'affidamento di una convenzione può avvenire nei seguenti modi:

- a) se l'importo è sotto soglia, si utilizza una trattativa privata, previa gara ufficiosa, fra tutte le cooperative iscritte all'albo regionale sez. a);
- b) se l'importo è sopra soglia, si può usare la procedura dell'appalto concorso o della licitazione privata.



GLOSSARIO

La ***gara ufficiosa*** consiste in un invito plurimo alla presentazione di offerte che la pubblica amministrazione indice tra soggetti di sua fiducia ed in cui ha la libertà di regolamentare fissando i criteri e le norme di gara ritenuti più opportuni, in base alla specificità del contratto.

In realtà non vi è alcuna legge nazionale o normativa comunitaria che imponga il ricorso alla gara pubblica per l'affidamento di un servizio sociale, in quanto la decisione in merito viene lasciata alla discrezionalità del legislatore regionale.

Va aggiunto che il d.lgs. n. 163 del 2006 cd. "Codice dei contratti pubblici", che ha recepito la direttiva comunitaria n. 18/2004 in materia di appalti pubblici, prevede all'art. 52 l'ipotesi degli *appalti riservati*; in tal modo viene individuata una riserva di aggiudicazione a favore del settore della disabilità e dello svantaggio socio-sanitario.



APPROFONDIMENTO

In base all'art. 52, d.lgs. n. 163/2006:

“Fatte salve le norme vigenti sulle cooperative sociali e sulle imprese sociali, le stazioni appaltanti possono riservare la partecipazione alle procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici, in relazione a singoli appalti, o in considerazione dell'oggetto di determinati appalti, *a laboratori protetti* nel rispetto della normativa vigente, o riservarne l'esecuzione nel contesto di programmi di lavoro protetti quando la maggioranza dei lavoratori interessati è composta di disabili i quali, in ragione della natura o della gravità del loro handicap, non possono esercitare un'attività professionale in condizioni normali. Il bando di gara menziona la presente disposizione.”

Sulla base del suddetto articolo, qualche legislatore regionale ha adeguato la disciplina della cooperazione sociale prevedendo che le cooperative sociali di inserimento lavorativo siano da considerare alla stregua dei “laboratori protetti”. Ci si riferisce, in particolare, alla [Legge regionale n. 20 del 2006 del Friuli Venezia Giulia](#), co. 1 dell'art. 25, secondo cui:

“Nell'ambito della normativa regionale in materia di aggiudicazione degli appalti pubblici di lavori, di forniture e di servizi sono definite le modalità di partecipazione alle procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici riservati di cui all'articolo 52 del decreto legislativo 163/2006, e successive modifiche, nonché le condizioni di esecuzione dei contratti nel contesto di programmi di lavoro protetti”;

in senso analogo la [Legge regionale della Regione Veneto n. 23 del 2006](#), ai commi 1 e 2 dell'art.13, prevede che:

“Gli enti pubblici, compresi quelli economici, e le società di capitali a partecipazione pubblica, qualora la maggioranza dei lavoratori interessati sia composta di persone svantaggiate o deboli[...], che in ragione della natura del loro svantaggio o della gravità del loro disagio, non sono in grado di esercitare un'attività professionale in condizioni normali, possono riservare la partecipazione alle procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici in relazione a singoli appalti o in considerazione dell'oggetto di determinati appalti, o riservarne l'esecuzione, nel contesto di programmi di lavoro protetti, a *cooperative sociali* che svolgono le attività di cui all'articolo 2, comma 1, lettera b), ovvero ad analoghi organismi aventi sede negli stati membri della Comunità europea”.

L'APPALTO PUBBLICO

In base all'art. 3, co. 6 del d. lgs. 12 aprile 2006 n. 163, “gli appalti pubblici sono i contratti a titolo oneroso, stipulati per iscritto tra una stazione appaltante o un ente aggiudicatore e uno o più operatori economici, aventi per oggetto la prestazione di servizi”.

A differenza del contratto di appalto di diritto privato in cui il committente sceglie in base ai propri obiettivi l'impresa privata alla quale assegnare, per esempio, la realizza-

zione di un'opera edile, negli appalti pubblici la scelta del soggetto privato non è discrezionale ma avviene in base a procedure ad *evidenza pubblica* (ovvero quelle procedure che l'amministrazione deve seguire per giungere alla conclusione di un contratto al fine di esercitare correttamente la propria autonomia negoziale e realizzare nel miglior modo possibile l'interesse ad ottenere la prestazione più vantaggiosa).

La procedura è piuttosto rigida e composta da una serie di fasi fondamentali:

- deliberazione a contrattare;
- scelta del contraente;
- conclusione del contratto;
- approvazione del contratto.

La deliberazione a contrattare

La delibera a contrattare è l'atto con cui la pubblica amministrazione manifesta all'organo di controllo la volontà di avviare la procedura per concludere un contratto con un privato, indicandone le ragioni di pubblico interesse. La pubblica amministrazione presenta un progetto di contratto con l'indicazione della spesa prevista e le modalità di scelta del contraente.

Esso deve essere corredato in capitoli d'oneri:

- *capitolato generale*: contiene le condizioni applicabili indistintamente ad un determinato genere di contratto, ivi compresa la forma da seguirsi per le gare;
- *capitolato speciale*: riguarda le condizioni che si riferiscono all'oggetto di un determinato contratto.

È proprio in questa fase che emerge come il contratto di appalto pubblico risponda alla logica bipolare perché è la pubblica amministrazione che, una volta deliberata la volontà di affidare all'esterno la gestione di un'attività, stabilisce attraverso la pubblicazione di un bando di gara le modalità di scelta del contraente ed i criteri di aggiudicazione dell'offerta. Il privato si limita pertanto a presentare la propria offerta e a rispettare tutte le formalità previste dal bando.

La scelta del contraente

La scelta del contraente si distingue in due momenti: i criteri di selezione (a) e i criteri di aggiudicazione del contratto (b).

a) I criteri di selezione del contraente

Con riferimento alle procedure di affidamento, un ruolo importante è rivestito dalla disciplina comunitaria in base alla quale al di sopra di determinate soglie prefissate (c.d. soglie comunitarie), la scelta del soggetto affidatario di un servizio pubblico deve avvenire sulla base di una procedura di gara pubblica affinché venga rispettato il principio della libera prestazione di servizi e della libera concorrenza.

Tali procedure possono essere aperte (*asta pubblica*) o ristrette (*appalto concorso e licitazione privata*), mentre solo in determinati casi si può ricorrere a procedure negoziate (*trattativa privata* nel nostro ordinamento). La direttiva comunitaria prevede infatti, tassativamente, i casi in cui le amministrazioni possono aggiudicare gli appalti pubblici di servizi mediante procedura negoziata, indicando due tipologie di trattativa privata:

- quella con preliminare pubblicazione di un bando di gara;
- quella senza bando, che può consistere anche in una negoziazione diretta con una sola impresa.

La trattativa privata previa pubblicazione del bando è una forma di gara analoga a quella della licitazione privata, che consiste nella preselezione e nella successiva fase di aggiudicazione; invece nella trattativa privata senza bando si ha una gara informale in cui l'amministrazione tratta con due o più prestatori di servizio ritenuti idonei. È questo il motivo per il quale tale procedura deve essere considerata un'eccezione secondo il diritto comunitario, in quanto non garantisce che la scelta del contraente sia stata fatta nel rispetto del principio di trasparenza e di non discriminazione in base alla nazionalità.

La legge n. 328/2000 prevede quale strumento privilegiato di affidamento dei servizi sociali le procedure ristrette o negoziate.



APPROFONDIMENTO

L'appalto concorso

Si tratta di una procedura "ristretta": possono parteciparvi le imprese invitate dall'Amministrazione appaltante a seguito di specifica richiesta valutata positivamente. Questa procedura di gara è da preferire nei seguenti casi:

- a) quando l'oggetto della fornitura da aggiudicare sia tecnologicamente complesso o molto specialistico e necessiti di un elevato grado di professionalità;
- b) quando l'Amministrazione appaltante ritenga necessario l'apporto del concorso di idee da parte del contraente che, pertanto, deve essere molto specializzato nel settore di competenza.

Il bando di gara indica solo gli elementi essenziali della fornitura, mentre i concorrenti devono impegnarsi a progettare in modo da raggiungere il migliore risultato possibile con le risorse disponibili. L'aggiudicazione è sempre effettuata secondo il miglior rapporto qualità/prezzo.

La licitazione privata

Anch'essa è una procedura "ristretta" alla quale possono partecipare le imprese invitate dall'Amministrazione appaltante; è regolamentata da un bando e da un capitolato.

La gara si svolge in due momenti ben distinti:

- a) richieste di partecipazione (in seguito a bando) da parte delle imprese concorrenti che vengono esaminate dalla Stazione appaltante in seduta riservata; la stessa approva, quindi, l'elenco delle ditte da invitare alla gara a mezzo di specifica "lettera d'invito";
- b) presentazione delle offerte economiche ed eventualmente tecniche nel caso la gara sia aggiudicata all'offerta economicamente più vantaggiosa; l'aggiudicazione può essere infatti effettuata (come nel pubblico incanto) o al prezzo più basso o all'offerta più vantaggiosa (per i servizi sociali). L'esame delle offerte economiche avviene in seduta pubblica.

Procedure negoziate

- a) *Trattativa privata con pubblicazione del bando*; quando vi si ricorre:
 - nel caso di offerte irregolari ovvero viziate nella forma;

- nel caso di offerte inaccettabili ovvero carenti nei requisiti sostanziali per la partecipazione alla gara (es. prezzo troppo alto rispetto alla capacità finanziaria dell'amministrazione);
- in casi eccezionali per la natura dei servizi o se i rischi connessi non consentono la fissazione preliminare e globale del prezzo;
- in occasione di appalti in cui la fornitura dei servizi renda impossibile stabilire le specifiche degli appalti stessi con sufficiente precisione perché essi possano essere aggiudicati secondo l'offerta migliore.

b) *Trattativa privata senza pubblicazione del bando*; quando vi si può ricorrere:

- nel caso in cui non vi sia alcuna offerta, oppure un'offerta non appropriata in una gara di appalto ristretta;
- quando per motivi tecnici o artistici attinenti alla tutela di diritti esclusivi, l'esecuzione dei servizi possa avvenire unicamente ad un particolare prestatore di servizi;
- quando l'appalto fa seguito ad un concorso di progettazione e deve essere aggiudicato al vincitore del concorso;
- nella misura strettamente necessaria qualora per impellente urgenza determinata da avvenimenti imprevedibili per l'amministrazione aggiudicatrice non possano essere rispettati i termini per il pubblico incanto, la licitazione privata, l'appalto concorso o trattativa privata con pubblicazione del bando;
- per servizi complementari non previsti nel progetto iniziale;
- per nuovi servizi consistenti nella ripetizione dei servizi analoghi a quelli già affidati allo stesso prestatore di servizi.

Accanto alle procedure indicate, che rappresentano lo schema tradizionale di selezione del soggetto affidatario, è possibile fare riferimento ad alcune figure innovative introdotte dalla direttiva comunitaria n. 18/2004, quali il dialogo competitivo, l'accordo quadro e le procedure dinamiche di acquisizione.



APPROFONDIMENTO

In base al Titolo I – Definizioni e principi generali, Articolo 1, della Direttiva comunitaria n. 18/2004:

il *dialogo competitivo* è “una procedura alla quale qualsiasi operatore economico può chiedere di partecipare e nella quale l'amministrazione aggiudicatrice avvia un dialogo con i candidati ammessi a tale procedura al fine di elaborare una o più soluzioni atte a soddisfare le sue necessità e sulla base della quale o delle quali i candidati selezionati saranno invitati a presentare le offerte.”

Un *accordo quadro* è “un accordo concluso tra una o più amministrazioni aggiudicatrici e uno o più operatori economici e il cui scopo è quello di stabilire le clausole relative agli appalti da aggiudicare durante un dato periodo in particolare per quanto riguarda i prezzi e, se del caso, le quantità previste”.

Un *sistema dinamico di acquisizione* è “un processo di acquisizione interamente elettronico, per acquisti di uso corrente, le cui caratteristiche generalmente disponibili sul mercato soddisfano le esigenze dell'amministrazione aggiudicatrice, limitato nel tempo ed aperto per tutta la sua durata a qualsivoglia operatore economico che soddisfi i criteri di selezione e che abbia presentato un'offerta indicativa conforme al capitolato d'onori.”

b) *I criteri di aggiudicazione*

Dopo aver definito la procedura di selezione del contraente privato, occorre stabile quale sarà il criterio di aggiudicazione del contratto.

Due sono i criteri praticabili: quello del *massimo ribasso* e quello dell'*offerta economicamente più vantaggiosa*. Nell'aggiudicazione dei servizi sociali la legge 328/2000 impone l'utilizzo di quest'ultimo criterio, in base al quale il contraente viene scelto anche in considerazione della qualità del servizio proposto.

Il ricorso a tale criterio si rende comunque necessario nel caso in cui:

- le particolarità del servizio non siano tutte prestabilite dall'Ente appaltante il quale rimette all'offerente, sulla base di criteri di valutazione prestabiliti, l'individuazione delle caratteristiche delle prestazioni e quindi la determinazione del contenuto del contratto del quale vengono forniti gli elementi rilevanti e valutabili;
- l'elemento prezzo, seppur importante, debba essere rapportato all'elemento qualitativo.

CRITERIO DEL MASSIMO RIBASSO	CRITERIO DELL'OFFERTA ECONOMICAMENTE PIÙ VANTAGGIOSA
Viene utilizzato prevalentemente nei casi in cui il servizio da eseguire deve risultare corrispondente a quanto previsto dall'amministrazione dal punto di vista delle prescrizioni tecniche e/o disciplinari inserite nel bando di gara.	Prende in considerazione sia il prezzo che la qualità dell'offerta. La scelta del contraente non avverrà semplicemente confrontando i prezzi offerti, ma si dovrà necessariamente integrare tenendo conto di una serie di altri fattori (il merito tecnico dell'offerta; la qualità e le caratteristiche estetiche e funzionali; il servizio successivo alla vendita; l'assistenza tecnica; il termine di consegna o esecuzione; il prezzo).

Tabella 12.3 – I criteri di aggiudicazione

LA CONCESSIONE-CONTRATTO

La concessione è il mezzo attraverso il quale la pubblica amministrazione conferisce ad un soggetto terzo la gestione di un servizio pubblico e le relativa responsabilità. Nel contratto di appalto la pubblica amministrazione affida la gestione di un servizio ad un privato, il quale svolge l'attività per conto dell'amministrazione stessa. Si verrà pertanto a creare un rapporto trilaterale tra pubblica amministrazione, concessionario e utenti. Anche in questo caso a monte vi è la decisione unilaterale della pubblica amministrazione di affidare un servizio in concessione ad un privato; tale strumento giuridico si muove ancora, quindi, all'interno di una logica di subordinazione del privato (concessionario) rispetto alla volontà della pubblica amministrazione di "affidare" un servizio in concessione. A differenza dell'appalto, la concessione permette al privato di mettersi in gioco assumendosi il rischio di gestione.



APPROFONDIMENTO

La sentenza del tribunale amministrativo di Bolzano, 1.11.2002, n. 495, affronta il tema della differenza tra concessione-contratto e appalto pubblico di servizi, sottolineando che:

“Nei rapporti denominati di “concessione-contratto” [...] prevale il lato pubblicistico del rapporto (a differenza dagli appalti pubblici di servizi), con la conseguenza che la permanenza del rapporto contrattuale è condizionata dall'esistenza dell'atto amministrativo. Ciò significa che la pubblica amministrazione, in forza dei propri poteri di controllo che culminano in un vero e proprio potere sostitutivo, può procedere alla revoca della concessione per motivi di pubblico interesse, senza con ciò violare principi privatistici non applicabili in materia. Con l'atto di concessione sorge un rapporto di diritto pubblico tra la pubblica amministrazione concedente ed il concessionario, disciplinato specificatamente in relazione a ciascun caso di concessione. La figura della concessione-contratto è caratterizzata dalla contemporanea presenza di elementi pubblicistici e privatistici, sicché la pubblica amministrazione viene a trovarsi in una posizione particolare e privilegiata rispetto all'altra parte in quanto dispone, oltre che dei diritti e delle facoltà che nascono comunemente dal contratto, di pubblici poteri che derivano direttamente dalla necessità di assicurare il pubblico interesse in quel particolare settore cui inserisce la concessione. La revoca di una concessione amministrativa è ben differente, per le sue caratteristiche peculiari, dal recesso anticipato dai contratti di durata, in quanto essa si ricollega alla potestà che la legge eccezionalmente attribuisce alla pubblica amministrazione concedente di intervenire dall'esterno nel rapporto concessorio – anche senza una clausola convenzionale ad hoc – e, quindi, abbisogna di una congrua motivazione, sulla scorta di rigorosi presupposti oggettivi.”

Il testo integrale della sentenza è disponibile on line al seguente indirizzo:

<http://www.dirittodeiservizipubblici.it/sentenze/sentenza.asp?sezione=dettsentenza&id=348>

I CONTRIBUTI ECONOMICI

I contributi economici rappresentano una forma di sostegno in cui l'unico e vero attore è l'amministrazione che concede l'attribuzione economica ad un'organizzazione perché ritenuta meritevole, senza che vi sia alcun meccanismo selettivo; il soggetto non profit è mero destinatario del contributo. Manca lo stimolo al miglioramento e si pone il problema della scarsità delle risorse pubbliche.

IL MODELLO MULTIPOLARE

Negli ultimi anni l'aumento di bisogni, che non è possibile individuare attraverso sistemi standardizzati, ha reso sempre più frequente l'intervento di soggetti privati, mettendo in crisi il sistema pubblico di erogazione basato su una concezione formale e soggettiva della pubblica amministrazione.

Negli anni '90 sono stati adottati alcuni interventi normativi che hanno completamente ridisegnato la pubblica amministrazione italiana con l'obiettivo principale della semplificazione amministrativa e della maggiore partecipazione dei cittadini all'azione amministrativa (il riferimento è, principalmente, alla legge 7 agosto 1990 n. 241).

La legge n. 328/2000, cui si è già fatto riferimento, ha riformato il settore introducendo il principio di sussidiarietà orizzontale, ovvero quel principio attraverso il quale il sog-

getto pubblico, nel perseguire il benessere sociale, non si identifica come unico attore ma riconosce il ruolo dei privati e ne favorisce l'intervento.

In particolare, la suddetta legge ha posto le basi per il c.d. *modello multipolare* il cui obiettivo è quello di creare un *sistema integrato* in cui ciò che conta non è l'individuazione del soggetto più adatto alla gestione di un determinato servizio, quanto le *modalità* e gli *strumenti* con cui il sistema stesso è in grado di rispondere al bisogno. Questo modello si fonda sulla creazione di una rete di interventi alla cui realizzazione partecipano diversi soggetti – pubblici, privati e privati non profit – attraverso accordi e collaborazioni di tipo programmatico.

Il piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali 2001-2003 ha stabilito che “le associazioni sociali [...] partecipano a formulare gli obiettivi di benessere sociale e a valutarne il raggiungimento”.

Gli strumenti più innovativi che si muovono in questa logica di partenariato pubblico-privato sono il Piano di Zona, l'istruttoria pubblica, gli accordi, il sostegno mirato di iniziative e l'accreditamento.

IL PIANO DI ZONA

Il Piano di zona è lo strumento che opera nella fase di programmazione degli interventi e che tiene conto dei soggetti coinvolti, delle risorse apportate e dei bisogni da soddisfare. Attraverso il Piano vi è l'incontro delle diverse realtà che possono concorrere ad evidenziare i bisogni e a delineare la politica da seguire per soddisfarli. In particolare per i soggetti del terzo settore questo strumento offre la possibilità di partecipare e collaborare all'attività amministrativa e di far emergere nuovi bisogni del territorio.



APPROFONDIMENTO

Che cos'è il Piano di zona?

Il Piano di zona è l'occasione offerta alle comunità locali per leggere, valutare, programmare e guidare il proprio sviluppo; esso va visto e realizzato come piano regolatore del funzionamento dei servizi alle persone. In particolare, il Piano di zona è lo strumento promosso dai diversi soggetti istituzionali e comunitari per:

- a) analizzare i bisogni e i problemi della popolazione sotto il profilo qualitativo e quantitativo;
- b) riconoscere e mobilitare le risorse professionali, personali, strutturali, economiche pubbliche, private (profit e non profit) e del volontariato;
- c) definire obiettivi e priorità, nel triennio di durata del Piano attorno a cui finalizzare le risorse;
- d) individuare le unità d'offerta e le forme organizzative congrue, nel rispetto dei vincoli normativi e delle specificità e caratteristiche proprie delle singole comunità locali;

- e) stabilire forme e modalità gestionali atte a garantire approcci integrati e interventi connotati in termini di efficacia, efficienza ed economicità;
- f) prevedere sistemi, modalità, responsabilità e tempi per la verifica e la valutazione dei programmi e dei servizi.

Fonte: <http://www.edscuola.it/archivio/handicap/zona.html>

Per un approfondimento sul tema dei Piani di zona vedi: Fazzi L., Borzaga C. (a cura di), *Manuale di politica sociale*, Angeli, Milano 2005.

L'ISTRUTTORIA PUBBLICA

Tra le varie forme di consultazione e partecipazione del cittadino, delle associazioni e dei soggetti portatori di interessi diffusi, negli statuti dei Comuni è previsto lo strumento dell'istruttoria pubblica, finalizzato a configurare l'interesse pubblico concreto da perseguire in relazione a particolari atti e attività di interesse generale.

L'istruttoria pubblica viene indetta dal Consiglio comunale su richiesta della giunta, dei consiglieri e dei cittadini e si svolge nella forma di pubblico contraddittorio, cui possono partecipare, per il tramite di un esperto di parte, associazioni, comitati, gruppi di cittadini portatori di un interesse a carattere diffuso, oltre alla giunta e ai gruppi consiliari. Nelle politiche sociali l'istruttoria pubblica si affianca al Piano di zona, in quanto rientra nella fase di programmazione e serve a definire strategie di intervento ed a ravvisare bisogni rimasti insoddisfatti. Attraverso di essa si raccolgono indicazioni e proposte su come intervenire per risolvere situazioni di disagio. Un esempio particolare di istruttoria pubblica è quella riportata nel riquadro.



APPROFONDIMENTO

Esempio di istruttoria pubblica

COMUNE DI AREZZO AVVISO DI ISTRUTTORIA PUBBLICA DI CO-PROGETTAZIONE SOCIALE

Avviso di istruttoria pubblica di co-progettazione ai sensi e per gli effetti della Legge n. 328/2000 per l'individuazione di una cooperativa sociale di tipo A o consorzio sociale di tipo C iscritte/i all'Albo di cui alla LRT n. 87/1997 o simili, con cui procedere congiuntamente alla presentazione di una candidatura alla Regione Toscana (giusta Deliberazione G.R.T. 4/9/2006 n. 618) per la richiesta di finanziamento per la ristrutturazione di un immobile sito in Loc. Bagno-ro, di proprietà comunale, da destinare all'apertura di un nuovo asilo nido per 30 bambini (da 12 a 36 mesi) nonché per il successivo affidamento in gestione.

Con riferimento alla deliberazione GRT 4/9/2006 n. 618, questa Amministrazione intende avanzare – di concerto con un soggetto di cui alla LRT n. 87/1997 o simili – candidatura per l'ottenimento di un finanziamento utile alla ristrutturazione di un immobile sito in Loc. Bagno-ro, di proprietà comunale, da destinare all'apertura di un nuovo asilo nido per 30 bambini (da 12 a 36 mesi) nonché per il successivo affidamento in gestione.

Nel rispetto delle previsioni dell'art. 5 della Legge 328/2000, l'istruttoria pubblica di co-progettazione si articolerà in due distinte fasi:

a) selezione del soggetto con cui sviluppare le attività di co-progettazione ed avanzare candidatura alla Regione Toscana per l'ottenimento dei finanziamenti necessari alla ristrutturazione ed

al successivo affidamento della gestione di un nuovo asilo nido per 30 bambini (da 12 a 36 mesi), che si esaurirà entro e non oltre il giorno 16 dicembre 2006;

b) co-progettazione tra i responsabili tecnici del soggetto selezionato ed i responsabili comunali della proposta definitiva da presentare alla Regione Toscana, che si esaurirà entro e non oltre il giorno 19 dicembre 2006.

Nella fase b), l'istruttoria prenderà a riferimento gli elaborati tecnici ed il progetto definitivo presentati dal soggetto selezionato e procederà alla sua discussione critica, alla definizione di variazioni ed integrazioni coerenti con i programmi di questo Comune ed alla definizione degli aspetti esecutivi ovvero:

1) definizione analitica e di dettaglio delle caratteristiche della ristrutturazione del fabbricato posto a disposizione dell'Amministrazione per realizzarvi il nuovo asilo nido;

2) definizione analitica del lay out e delle modalità di allestimento del nido (arredi, complementi di arredo, materiali didattici) e dei relativi costi;

3) definizione dei costi di ristrutturazione ed allestimento del nuovo asilo nido;

4) concertazione della formula gestionale dell'asilo nido;

5) definizione di ipotesi di lavoro atte ad assicurare all'intervento un forte impatto sulle pari opportunità tra i generi.

Resta a carico del soggetto selezionato la redazione del progetto esecutivo che sarà successivamente validato dagli uffici comunali competenti.

GLI ACCORDI

Gli accordi sono atti consensuali con i quali si regola l'erogazione nei servizi alla persona, tenendo conto del principio di sussidiarietà tra soggetto pubblico e terzo settore e con l'obiettivo di realizzare l'interesse generale della comunità. A differenza del contratto, gli accordi consentono ai soggetti del terzo settore di definire insieme alla pubblica amministrazione le strategie di intervento, favorendo l'interdipendenza e la collaborazione tra soggetti diversi nella fase di progettazione, realizzazione e valutazione dei servizi sociali.

Un esempio di tali accordi è previsto dalla legge provinciale di Trento sulle politiche sociali del 27 luglio 2007 n. 13, che all'art. 14, co. 3, parla dell'accordo di collaborazione che può avere ad oggetto anche la corresponsione di contributi per realizzare progetti innovativi.

IL SOSTEGNO MIRATO AD INIZIATIVE

Il sostegno mirato è uno strumento simile al contributo economico con la differenza che, nella logica multipolare, vengono definiti criteri che favoriscono la dinamicità delle organizzazioni non lucrative, permettendo loro di partecipare attivamente per soddisfare i bisogni di un determinato territorio. Si tratta di contributi a favore di servizi sociali innovativi posti in essere da cooperative sociali o associazioni di promozione sociale. Le organizzazioni del non profit non sono più destinatarie passive dell'intervento pubblico ma *attori principali* che propongono e predispongono progetti innovativi dedicati a particolari fasce di soggetti deboli (minori, anziani, disabili ecc.).

AUTORIZZAZIONE E ACCREDITAMENTO

L'art. 11, co. 3, della legge 328/2000, stabilisce che l'esercizio di servizi e strutture a ciclo residenziale o semiresidenziale sia da parte di soggetti pubblici che privati debba essere subordinato al rilascio dell'autorizzazione da parte del Comune, dopo la verifica del possesso dei requisiti previsti dalla legge regionale. La legge 328/2000 prevede inoltre che, per poter corrispondere le tariffe a carico dei fondi pubblici, le stesse strutture debbano essere accreditate.

L'*autorizzazione* è necessaria quando si vuole svolgere un'attività assistenziale anche senza intraprendere rapporti giuridici o finanziari con l'ente pubblico; i requisiti strutturali e organizzativi richiesti sono quelli base per l'esercizio dell'attività in questione, perché l'obiettivo dell'autorizzazione è quello di verificare che l'attività svolta dai privati non entri in conflitto con diritti o interessi tutelati.

L'*accreditamento*, invece, è necessario qualora si intenda accedere ai finanziamenti pubblici. Per mezzo di tale strumento giuridico l'amministrazione riconosce al privato l'idoneità a proporre e realizzare le proprie attività con risorse pubbliche, dopo averne verificato la rispondenza con gli interessi della collettività.

L'accreditamento permette quindi di garantire la qualità di un servizio attraverso la definizione di parametri specifici che devono essere rispettati dalle imprese che intendono erogare servizi sociali. Si tratta di uno strumento dinamico, in quanto il soggetto accreditato deve garantire un miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati inserendosi a pieno titolo nel sistema integrato dei servizi sociali pubblici e ponendosi in un rapporto strettissimo con il territorio e con i soggetti pubblici e privati.

Un esempio interessante di accreditamento nel sociale (come modalità di affidamento) è proposta dalla legislazione trentina in materia di politiche sociali, che prevede espressamente l'affidamento dei servizi sociali alle imprese accreditate, previo esperimento di una procedura selettiva.



APPROFONDIMENTO

La legge provinciale di Trento 27 luglio 2007 n. 13 sulle politiche sociali prevede all'art. 22 che gli enti locali e la Provincia assicurino l'erogazione delle prestazioni sociali mediante:

- a) l'erogazione diretta dei servizi con le modalità previste dall'articolo 13, co. 4, lettere a), b) e c) della [legge provinciale n. 3/2006](#);
- b) l'affidamento diretto dei servizi secondo modalità non discriminatorie a tutti i soggetti accreditati ai sensi dell'art. 20 che ne facciano richiesta, anche mediante l'utilizzo di buoni di servizio;
- c) l'affidamento del servizio a uno o più tra i soggetti accreditati, individuati secondo quanto previsto dal comma 5.

L'ente competente affida il servizio a uno o più soggetti accreditati individuati attraverso adeguate procedure comparative disciplinate dall'ente medesimo. Per la valutazione dell'offerta tali procedure assicurano un'importanza prevalente alla *qualità della prestazione*, escludendo comunque il metodo del massimo ribasso. In ogni caso l'incidenza del prezzo offerto sul punteggio totale attribuibile non può superare il 30 per cento.

L'affidamento diretto del servizio a uno o più tra i soggetti accreditati è consentito:

- a) nei casi di trattativa privata previsti dalla vigente normativa in materia di contratti;
- b) nei casi disciplinati dall'articolo 38, co. 4;
- c) in casi eccezionali di particolare urgenza e indifferibilità dell'intervento; ove ricorra tale presupposto, gli enti locali e la Provincia possono affidare motivatamente il servizio, per il periodo strettamente necessario, anche a un soggetto non accreditato, purché autorizzato ai sensi dell'articolo 19.

L'ente locale può comunque richiedere ai soggetti affidatari, al fine dello svolgimento del servizio:

- a) il coinvolgimento del volontariato;
- b) la predisposizione di programmi di intervento individuali, concordati con gli utenti;
- c) il coinvolgimento degli utenti nella valutazione periodica del servizio e dei risultati, anche attraverso l'attivazione di strumenti per la raccolta di suggerimenti e reclami;
- d) l'attivazione di un servizio di tutoraggio a costante supporto dei beneficiari.



RISORSE

Albanese A., *Diritto all'assistenza e servizi sociali*, Giuffrè, Milano 2007.

Bezzi D., *Appalti, concessioni e convenzioni tra Enti Pubblici e terzo settore*, Il Sole 24 ore, Milano 2005.

Bombardelli M., Mendola R., *L'impresa sociale di comunità nel quadro normativo vigente: opportunità e vincoli*, Quaderni di Restore, Trento 2008.

Fazzi L., Borzaga C. (a cura di), *Manuale di politica sociale*, Angeli, Milano 2005.

Impresa sociale, n. 1, 2005, "L'integrazione fra pubblico e privato nella gestione dei servizi sociali".

Minetti P., *Il rapporto tra gli enti locali e gli organismi no profit*, Maggioli, Rimini 2005.

Siti Web:

www.dirittodeiservizipubblici.it: contiene giurisprudenza, note a sentenze ed articoli vari, in materia di servizi pubblici in generale;

www.segnalo.it: contiene un'ampia bibliografia sui servizi sociali ed alcuni saggi disponibili online.

CAPITOLO XIII

MOTIVAZIONI E INCENTIVI

- Egoisti o altruisti? I fondamenti antropologici della teoria economica
- Motivazioni intrinseche ed estrinseche
- Le preferenze sociali: altruismo, reciprocità, equità
- La catena della soddisfazione nell'impresa sociale
- Il mix di incentivi dell'impresa sociale

La teoria economica classica ha assunto che ogni agente economico è egoista. Molte ricerche hanno tuttavia oggi dimostrato che gli individui spesso agiscono mossi da altruismo e sentimenti diversi dal puro auto-interesse. Lo studio dei lavoratori dell'impresa sociale permette di osservare come i lavoratori sono plurimotivati e le organizzazioni possono soddisfarne e valorizzarne le motivazioni, a patto di adottare adeguate soluzioni a livello gestionale.

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *LA PLURALITA' DELLE MOTIVAZIONI AL LAVORO*
- *GLI INCENTIVI PER MOTIVARE I LAVORATORI*
- *IL MIX DI INCENTIVI DELL'IMPRESA SOCIALE*

EGOSISTI O ALTRUISTI? I FONDAMENTI ANTROPOLOGICI DELLA TEORIA ECONOMICA

Da quali aspetti è motivato all'azione l'individuo e come si comporta dinanzi alle scelte quotidiane? In queste domande dal profilo esistenzialista gli economisti hanno individuato il punto di partenza, da un lato, per descrivere le assunzioni alla base dei modelli economici e, dall'altro, per spiegare i comportamenti degli individui sui mercati. Le risposte che sono state date a queste domande sono comunque cambiate nel tempo, a seconda degli approcci seguiti e degli sviluppi teorici, portando anche l'economia a riflettere in modo più realistico sulle determinanti dell'agire umano e sulla necessità di integrare la visione puramente economica con analisi comportamentali, sociologiche e psicologiche.



APPROFONDIMENTO

Teoria neoclassica v/s teoria comportamentale

Secondo la teoria neoclassica, l'uomo economico è un soggetto interessato esclusivamente alla massimizzazione della propria utilità, ossia mosso dall'auto-interesse, o ancora tipicamente "egoista". Al contrario, in modo nuovo e realistico, ricorrendo soprattutto ad analisi sperimentali ed empiriche, gli approcci di *behavioural theory* hanno posto in luce come spesso gli individui agiscano in modo diverso dalla pura massimizzazione del proprio vantaggio, in modo inizialmente definito 'irrazionale' poiché contro le logiche dell'individuo auto-interessato. Sono così stati sottolineati comportamenti altruistici, l'assenza spesso di opportunismo anche in situazioni di asimmetria informativa, la decisione di partecipare economicamente alla produzione di beni pubblici, di donare parte delle proprie risorse agli altri e di considerare l'equità delle situazioni. Tali riscontri hanno portato ad assumere che l'individuo sia interessato anche al benessere altrui e sia soggetto a norme morali di comportamento. L'individuo è stato definito 'altruista' e nella sua funzione di utilità (e quindi nella valutazione del suo benessere e delle decisioni da intraprendere) sono entrati il benessere altrui e gli elementi di equità.

Gli economisti ed in generale gli studiosi della gestione dei rapporti di lavoro stanno volgendo sempre più attenzione all'importanza delle motivazioni intrinseche o non economiche dei lavoratori, alla loro componente altruistica e alla loro percezione di equità. Componenti psicologiche e sociologiche assumono un ruolo centrale nelle analisi teoriche e nelle applicazioni pratiche in tema di gestione del personale. Lo studio del rapporto tra persona ed organizzazione diviene un concetto sempre più ampio, guardando ben oltre l'ottica del lavoratore come "agente economico interessato esclusivamente al proprio benessere economico" e assumendo, da un lato, che la sua motivazione di interesse personale abbia anche una componente non monetaria e, dall'altro, che il lavoratore possa non essere egoista, ma altruista e motivato.

Queste affermazioni sono supportate dalle analisi empiriche e dallo studio del settore non profit, le cui organizzazioni sembrano in grado di selezionare lavoratori motivati ed altruisti.

MOTIVAZIONI INTRINSECHE ED ESTRINSECHE

La teoria distingue le motivazioni degli individui in due tipologie.

- Le *motivazioni estrinseche*, che emergono quando l'individuo svolge un'attività perché da essa ottiene un riconoscimento materiale (tangibile o verbale), cosicché la soddisfazione deriva non dall'azione in sé, ma dalle sue conseguenze; ne è esempio tipico la retribuzione economica.
- Le *motivazioni intrinseche*, che spingono l'individuo a compiere un'azione perché la trova interessante e ne trae direttamente un beneficio personale; requisito essenziale è che allora l'azione avvenga spontaneamente, volontariamente e senza necessità di un vincolo al compierla.

In un approccio più completo si può assumere che non vi sia una netta distinzione tra motivazioni estrinseche ed intrinseche, ma piuttosto un continuum motivazionale che pone le motivazioni su una scala che va dall'assenza totale di motivazione alla motivazione intrinseca vera e propria. In questo approccio è essenziale il progressivo passaggio da una motivazione spinta dall'esterno, e quindi determinata dalla remunerazione e dal controllo, a motivazioni sempre più integrate nella volontà e nelle preferenze del lavoratore e quindi autonome.

Così, a seconda della prevalenza della natura estrinseca o intrinseca, le motivazioni che possono spingere il lavoratore ad impegnarsi possono essere legate all'interesse per il salario o nell'evitare punizioni (motivazioni prettamente estrinseche), alla volontà di evitare sensi di colpa e rispettare una certa morale collettiva (adeguamento alle norme), alla risposta agli obiettivi del datore (facendo proprie le preferenze di quest'ultimo) o ancora al mero interesse per l'attività (in modo completamente intrinseco).

Ne deriva la necessità di inserire nella valutazione del comportamento del lavoratore e delle motivazioni tutti quei fattori che rispondono alle sue *esigenze di persona* oltre che di lavoratore promuovendo così *autonomia, competenze e crescita personale*.

Un ambiente di lavoro che soddisfa anche i bisogni psicologici del lavoratore ne rinforza le motivazioni intrinseche ed agevola:

- a) la persistenza di comportamenti motivati;
- b) il miglioramento dell'impegno e dei risultati, specialmente nelle attività che richiedono creatività, iniziativa, personalizzazione;
- c) l'attitudine a relazionarsi sul lavoro;
- d) la soddisfazione per il lavoro;
- e) il comportamento quale cittadino dell'impresa;
- f) l'adattamento psicologico.

IL RUOLO AMBIVALENTE DELLA REMUNERAZIONE ECONOMICA

La distinzione tra motivazioni intrinseche ed estrinseche permette così di comprendere fenomeni di bilanciamento, sovrapposizione o contrapposizione tra le motivazioni e le preferenze materiali e psicologiche degli individui. Questa teoria pone inoltre l'accento sulla possibilità che l'incentivazione economica, sulla quale la teoria classica si è incentrata, possa a volte non essere incentivante, ma anzi *demotivante* e causa di diminuzione dell'impegno dei lavoratori. Il ricorso a compensi monetari per incentivare lo svolgimento di una attività può indurre lo spiazzamento delle motivazioni intrinseche, ossia la diminuzione dell'interesse personale che il soggetto prova, inducendo il lavoratore a svolgere perché remunerato un'attività (o un livello di impegno) che avrebbe comunque intrapreso per ragioni intrinseche. Tale situazione emerge perché l'*intervento esterno* viene percepito come una forma di controllo ed in particolare il lavoratore percepisce un senso di limitazione della propria autostima, dell'autodeterminazione e della possibilità di esprimersi.

Ovviamente, non sempre l'incentivo economico è percepito come demotivante, poiché anzi esso può essere interpretato come un riconoscimento per l'attività svolta ed uno stimolo, quindi, all'impegno e alla propria autonomia, con aumento anche della motivazione intrinseca. Ciò dipende, comunque, anche dall'ambiente di lavoro e dalla capacità del principale (cioè il datore di lavoro) di trasmettere le sue buone intenzioni. In questo senso, diventano essenziali, accanto all'aumento di salario, anche le relazioni sviluppate con il management e la proprietà dell'impresa, il coinvolgimento, l'ascolto, la cooperazione, la trasparenza delle informazioni e delle regole.

In definitiva, *il salario non è la componente esclusiva, né spesso la principale, della motivazione al lavoro*; il lavoratore considera altri numerosi aspetti anche non economici che influenzano la decisione di quanto impegnarsi. Il salario può essere uno di questi aspetti incentivanti, ma spesso, se non coniugato con altri aspetti, rischia di ridurre la motivazione intrinseca e l'autonomia del soggetto. In altre parole, l'assumere soggetti non egoisti dal punto di vista strettamente economico, anche se comunque autointeressati alla soddisfazione delle proprie esigenze, è un passo necessario per descrivere lavoratori più complessi e politiche di gestione delle risorse umane più complete.



Il rapporto fra lavoratore e organizzazione nell'impresa sociale viene affrontato nel capitolo quattordicesimo – Capitale umano.

LE PREFERENZE SOCIALI: ALTRUISMO, RECIPROCIITÀ, EQUITÀ

Le “*preferenze sociali*” degli individui emergono quando essi considerano utile non solo il loro tornaconto personale, ma anche la *distribuzione delle risorse e/o del benessere* presso gli altri soggetti con cui direttamente o indirettamente interagiscono.

Tra le preferenze sociali, quella certamente più studiata è l'*altruismo*, che fa sì che l'utilità del soggetto sia sempre influenzata dal benessere altrui. Nel rapporto di lavoro, l'individuo è altruista tipicamente nei confronti degli utenti, nel momento in cui egli si sente più soddisfatto e si impegna maggiormente per soddisfare le esigenze e rendere più felici i beneficiari del servizio; ma anche verso gli altri lavoratori, quando la cooperazione porta a sacrificare il proprio tempo per i colleghi. Subentrano quindi nel lavoratore senso di moralità e soddisfazione sociale.

Tali elementi sono emersi in maniera chiara nell'analisi del volontariato e del lavoro nelle organizzazioni non profit. È inoltre da osservare che l'utilità che il soggetto trae dall'essere altruista potrà essere tanto più elevata quanto più egli sarà informato delle ripercussioni della sua azione, ad esempio tenendo un contatto diretto con i clienti o in presenza di una chiara comunicazione sulle ripercussioni sociali dell'attività (bilancio sociale, certificazioni di qualità, informazione, ecc.).

Ma l'altruismo non è l'unico tipo di preferenza sociale. Le persone sono anche molto attente alla *reciprocità* e all'*equità*.

- Un soggetto è detto *reciprocante* quando decide di comportarsi conformemente al trattamento ricevuto dall'altro soggetto con cui interagisce. Così, nel rapporto di lavoro spesso il lavoratore decide il suo livello di impegno in base al trattamento ricevuto dal principale. In questo caso si tratta, ovviamente, di un giudizio non sul valore complessivo della prestazione erogata dalla controparte (tipicamente il salario), ma relativo alla giustizia di trattamento, alla trasparenza del rapporto e al confronto con scelte diverse che la controparte poteva intraprendere.
- Strettamente legato al concetto di percezione di giustizia è anche quello di *equità*, nelle sue componenti *distributiva* e *procedurale*. Nel primo caso il giudizio del soggetto è influenzato dalle differenze tra il benessere proprio e quello di altri individui. Ad esempio possono emergere sentimenti di invidia se il benessere del soggetto si riduce quando le risorse da esso possedute sono inferiori a quelle degli altri. Si parla invece di equità procedurale con riferimento alla giustizia nel trattamento (non economico) ricevuto nell'organizzazione, nelle procedure seguite per raggiungere alcuni scopi e risultati, nel modo in cui le decisioni sono prese e nella completezza delle informazioni trasmesse.



Per una trattazione approfondita dei concetti di equità e giustizia si rimanda ancora al capitolo quattordicesimo – Capitale umano.

L'IMPORTANZA DI AVERE LAVORATORI MOTIVATI

La presenza di lavoratori motivati riesce, in primo luogo, a ridurre i comportamenti opportunistici, a migliorare le relazioni interne, ad internalizzare gli obiettivi dell'organizzazione e quindi a raggiungere migliori performance. I lavoratori intrinsecamente motivati sono inoltre solitamente più soddisfatti del proprio lavoro e dimostrano una maggiore fedeltà all'organizzazione, contribuendo a ridurre il turn-over. Ma soprattutto la motivazione è fonte di coinvolgimento, creatività e autonomia, unitamente ad una riduzione dei controlli e l'aumento efficiente della fiducia e della cooperazione tra le parti.

È comunque possibile affermare che la motivazione intrinseca dei lavoratori sembra più adatta, e quindi più efficiente, nei contesti lavorativi in cui l'attività svolta è prevalentemente di tipo *immateriale*, i beni o servizi prodotti hanno *rilevanza sociale* e le prestazioni del lavoratore sono *difficilmente controllabili ed incentivabili*; in organizzazioni e settori d'attività, quindi, caratterizzati da una forte componente socio-relazionale e da attività multi-dimensionali. Le imprese sociali ne sono un esempio tipico, poiché anche la stessa letteratura che si è occupata di studiare il settore non profit ha sottolineato come i rapporti di lavoro che si instaurano in queste organizzazioni siano caratterizzati da un notevole divario informativo tra le parti in causa, dalla forte componente relazionale delle prestazioni e dalla natura collettiva o meritoria dei servizi prodotti (Borzaga, Depedri, 2007).

Resta tuttavia da tenere presente che la gestione di questi soggetti è più difficile e meno controllabile, poiché l'organizzazione deve offrire stimoli continui al lavoratore per sostenere la continuità della sua motivazione intrinseca, creando un ambiente stimolante, equo, coinvolgente, e non disattendendo le aspettative del lavoratore in merito a questi stessi aspetti.

LA CATENA DELLA SODDISFAZIONE NELL'IMPRESA SOCIALE

La presenza di diversi elementi che influenzano la motivazione al lavoro fa sì che sia necessario identificare non solo tali fattori, ma anche le relazioni che si stabiliscono fra essi. Recenti indagini (Depedri, 2004) hanno consentito di individuare i principali elementi motivanti e le loro relazioni così come si costruiscono all'interno dei soggetti non profit e in particolare delle imprese sociali.

Nei punti seguenti viene presentata una sorta di "catena della soddisfazione", proponendo così al management delle imprese sociali alcune indicazioni gestionali relative a

quella che si può senza dubbio definire la risorsa più importante per queste organizzazioni.



Figura 13.1. – La catena della soddisfazione nelle imprese sociali

La catena che viene proposta parte dall'assunzione che il primo tratto caratterizzante di un lavoratore sia la sua *motivazione iniziale* con la quale egli si pone nei confronti del lavoro e della scelta dell'organizzazione. A motivazioni e sensazioni iniziali corrisponde, tuttavia, il reale modo di agire e di coinvolgere dell'organizzazione. Questa, cioè, incentiva i propri collaboratori e risponde alle loro aspettative ed esigenze iniziali offrendo un lavoro con specifiche caratteristiche. Il *salario* è una di queste determinanti del lavoro e costituisce quindi un secondo anello rilevante della catena. Risulta pertanto interessante osservare come si caratterizza la retribuzione nelle imprese sociali non profit e soprattutto come questa si relaziona con le motivazioni iniziali. Ad influenzare il percorso del lavoratore non è soltanto la remunerazione reale, ma anche, come si diceva, l'*equità* che contraddistingue il legame economico tra lavoratore ed organizzazione. È questo elemento a fungere da intermediario tra l'aspetto economico puro e la *soddisfazione* (anello seguente) che il lavoratore riceve dal proprio lavoro. Analizzata, di conseguenza, la soddisfazione dei lavoratori sia per il lavoro in generale che per alcuni suoi tratti specifici, si sostiene che questa sia il principale elemento in grado di influenzare la decisione di restare nell'organizzazione. La *fedeltà* dei lavoratori costituisce l'ultimo anello della catena, andando a concludere il percorso del lavoratore all'interno dell'organizzazione.

L'ANELLO DELLA MOTIVAZIONE

L'anello iniziale della catena del lavoro nelle imprese sociali è rappresentato dalla motivazione dei lavoratori, ed in particolare dalle spinte motivazionali alla base della scelta dell'organizzazione. I dati raccolti mostrano come l'ingresso nelle imprese sociali sia caratterizzato da grande attenzione all'*interesse per il settore* ed alla *condivisione del modo di lavorare verso gli utenti*. Attraenti risultano comunque anche la *coerenza con la formazione* e la *conciliabilità con altri impegni*. Se ne deduce che i lavoratori di queste imprese selezionano inizialmente il proprio lavoro coerentemente anche a propri obiettivi e motivazioni sociali.

L'ANELLO DELLA REMUNERAZIONE

La retribuzione economica viene spesso considerata l'anello debole della catena del lavoro nell'impresa sociale e, in effetti, anche i riscontri empirici confermano le *minori retribuzioni* erogate ai lavoratori delle imprese sociali rispetto a colleghi che operano nello stesso settore di attività ma in organizzazioni pubbliche o for profit. Ciò che sembra caratterizzare i salari erogati nelle imprese sociali è inoltre l'*elevata progressività all'anzianità di servizio* nell'organizzazione: queste imprese retribuiscono significativamente di più i lavoratori attivi nell'organizzazione da più tempo. Esiste quindi una sorta di 'premio' proporzionale all'anzianità di servizio. Esso sembra funzionare in duplice senso: da un lato, esso *premia la fedeltà* dei lavoratori; dall'altra esso ne *riconosce il valore* creato nell'organizzazione. Questo nell'ottica che i lavoratori presenti da più tempo abbiano sviluppato reti di relazione e di sentire di gruppo che influenzano positivamente la produttività, la qualità del servizio e la percezione della mission organizzativa da parte dei lavoratori nuovi entranti.

L'ANELLO DELL'EQUITÀ

Nonostante i salari più bassi l'equità percepita dai lavoratori delle imprese sociali risulta elevata, e addirittura più alta che in altre tipologie organizzative che retribuiscono di più. A supportare questa affermazione sono i riscontri sull'*equità distributiva*, ovvero sulla percezione di giustizia nel trattamento economico ricevuto. Si può affermare quindi che il basso livello salariale non rappresenta di per sé un punto debole della catena della soddisfazione, almeno finché la bassa remunerazione è percepita come equa considerando il settore d'attività, le caratteristiche del lavoro e le modalità di redistribuzione della ricchezza generata dall'impresa. Ciò che sembra influenzare ulteriormente tale percezione di equità è il fatto che i lavoratori delle imprese sociali abbiano già al momento dell'ingresso nell'organizzazione una buona conoscenza del trattamento retributivo offerto dal settore. Così, entrando poco attratti dall'aspetto salariale e trovando trasparenza e giustizia economica i lavoratori sono comunque soddisfatti dell'equità del trattamento salariale ricevuto.

Ma accanto all'equità distributiva, centrale nella valutazione del benessere dei lavoratori e delle loro prospettive di permanenza nell'organizzazione è anche l'equità dei processi interni (o *equità procedurale*). L'analisi delle imprese sociali dimostra la crescente attenzione che queste organizzazioni hanno dedicato negli anni alla qualità dei servizi e alla trasparenza e completezza delle informazioni e dei processi di realizzazione degli stessi. Ciò ha migliorato anche la trasparenza e l'informazione in tutti i processi interni e nel rapporto con i lavoratori, facendo percepire un elevato senso di equità procedurale, apprezzato ed esplicativo in molti casi della maggior soddisfazione dei lavoratori delle imprese sociali (soprattutto a confronto con i dipendenti pubblici) per l'ambiente di lavoro inteso in tal senso.

L'ANELLO DELLA SODDISFAZIONE

L'elemento più chiaro di valutazione della propria posizione sul lavoro è rappresentato dalla soddisfazione per il lavoro nel suo complesso. Dinanzi ad una simile valutazione, i lavoratori delle imprese sociali hanno dichiarato di essere *mediamente molto soddisfatti* e il loro livello di soddisfazione risulta in linea con quello dei lavoratori attivi in altre tipologie organizzative dello stesso settore. Indagando più approfonditamente quali siano gli aspetti che creano più soddisfazione emergono soprattutto le *relazioni* e alcuni aspetti sia sociali che materiali del lavoro. I lavoratori risultano particolarmente soddisfatti per le relazioni non solo con i colleghi, ma anche con i volontari ed i dirigenti; creano inoltre grande soddisfazione l'*utilità sociale* del lavoro, la *varietà* e *creatività* dell'attività svolta, l'*organizzazione dell'orario di lavoro*. Si tratta quindi di elementi tra loro disomogenei, che coinvolgono sia la sfera delle relazioni interne che la compatibilità con la mission dell'organizzazione e con la gestione del lavoro in generale.

A non soddisfare, invece, è la remunerazione. Il lavoratore dell'impresa sociale è cosciente del basso salario e se ne dichiara insoddisfatto. Ciononostante, come visto in precedenza, tanto la percezione di equità quanto la soddisfazione per il lavoro nel suo complesso svolgono un importante effetto di compensazione. Si può quindi affermare che l'anello della soddisfazione, elemento centrale della catena del lavoro nell'impresa sociale, sembra fortemente agganciato sia alla buona percezione di equità (procedurale e distributiva) che alla forte motivazione iniziale dei lavoratori.

L'ANELLO DELLA FEDELTA'

Le prospettive di permanenza dei lavoratori delle imprese sociali evidenziano un'elevata *propensione a rimanere nell'organizzazione* il più a lungo possibile o almeno per alcuni anni. Al contrario di quanto rilevato negli enti pubblici, solo una bassa percentuale di lavoratori dichiara di voler lasciare l'organizzazione per opportunità di lavoro migliori, soprattutto se in un diverso settore di attività, ed oggi devono restare per carenza di alternative occupazionali meno di un lavoratore su dieci.

Tali dati attestano, da un lato, che le imprese sociali non attraggono lavoratori saltuari, ma anzi riescono a fidelizzare le risorse umane, soprattutto quelle intrinsecamente motivate dal settore e dalle caratteristiche organizzative, ma dall'altro esse continuano a rivestire il ruolo di inserimento di classi marginali di lavoratori anche diversi da quelli definiti 'svantaggiati' nell'accezione giuridica.

Oltre a costituire un anello della catena molto solido, le prospettive di permanenza sono anche fortemente legate all'anello precedente, ossia alla *soddisfazione per il lavoro*. Ma la fedeltà all'organizzazione è fortemente interrelata anche al primo anello della catena: *le motivazioni iniziali* dei lavoratori. Da un lato, infatti, ciò che fa funzionare in maniera efficiente la catena della soddisfazione e che spiega la fedeltà al lavoro è la possibilità di condividere con l'organizzazione gli aspetti sociali e morali del lavoro, l'essere quindi entrambi intrinsecamente motivati. Ma dall'altra è la stabilità dei lavoratori attivi

nell'organizzazione a diffondere senso di gruppo, condivisione di obiettivi e di doveri morali, con un conseguente rafforzamento delle stesse motivazioni intrinseche iniziali. Infine, è da tenere presente che i lavoratori non cercano una remunerazione monetaria elevata, ma piuttosto la soddisfazione per il proprio lavoro e per gli aspetti intrinseci dello stesso. Che la retribuzione possa avere ripercussioni negative sulla fedeltà dei lavoratori è verificato soltanto nel caso in cui il salario non raggiunga un livello minimo o 'soglia'. Sotto tale soglia, infatti, i lavoratori delle imprese sociali dichiarano di voler lasciare l'organizzazione.

IL MIX DI INCENTIVI DELL'IMPRESA SOCIALE

Quanto sin qui affermato spiega l'esistenza, tra organizzazioni con forma giuridica diversa, di differenze anche significative nei meccanismi di incentivazione, nelle motivazioni dei lavoratori e nelle determinanti della soddisfazione (di tipo intrinseco, estrinseco e in termini di preferenze sociali).

Per comprendere anche a livello gestionale il legame tra comportamenti dei lavoratori e caratteristiche organizzative è utile innanzitutto descrivere le peculiarità dell'impresa sociale. Sono infatti i tratti specifici dell'organizzazione a determinare le caratteristiche del lavoro e le possibili linee di sviluppo delle relazioni di lavoro e delle politiche di gestione delle risorse umane.

Risulta quindi utile tenere presenti alcune determinanti che definiscono l'impresa sociale, il suo specifico ambiente di lavoro, il contesto nel quale la relazione di lavoro è costituita, nonché i limiti e gli spazi nei quali queste si possono muovere:

- a) la forma giuridica;
- b) il settore di attività;
- c) la natura multidimensionale del servizio offerto e dell'attività svolta;
- d) gli obiettivi;
- e) il potere del principale;
- f) le caratteristiche organizzative.

LA FORMA GIURIDICA

L'impresa sociale grazie alla forma giuridica adottata permette *rapporti più diretti* tra i proprietari ed i lavoratori (che generalmente coincidono), ha una *mission chiara* e trasmissibile, ha una *struttura gerarchica snella* che sviluppa una rete informativa completa e trasparente, prevede esplicitamente l'adesione dei lavoratori alla base sociale e quindi *coinvolge in modo attivo e diretto*. Ecco, quindi, che la possibilità di conseguire equità procedurale, di sostenere il coinvolgimento ed il senso di appartenenza sono sicuramente aspetti più facilmente realizzabili all'interno delle imprese sociali piuttosto che nelle altre tipologie organizzative.

IL SETTORE DI ATTIVITÀ

Rispetto al settore di attività in cui le imprese sociali operano, molto è già stato detto (Borzaga, Depedri, 2007; Depedri, 2006). In particolare, è stato osservato come la natura collettiva del bene e l'interesse sociale del servizio prodotto sono causa di esternalità, mentre gli aspetti qualitativi dell'attività svolta generano asimmetrie informative tra utenti ed organizzazione e tra questa ed i suoi lavoratori che sono difficilmente controllabili attraverso il classico meccanismo dell'incentivazione (o punizione) economica. Il settore, ed in particolare le imprese sociali in esso attive, necessiteranno quindi di lavoratori attenti agli obiettivi sociali, mossi anche da senso di servizio alla comunità e da una forte componente etica. Allo stesso tempo, i processi di controllo sui risultati non potranno essere realizzati secondo i classici parametri quantitativi (efficienti invece nella produzione fordista). Ciò comporta che il settore di attività vincola le imprese sociali ad adottare sistemi di controllo e di incentivazione dei lavoratori diversi da quelli economici classici, poiché il rischio è altrimenti quello di non partecipare, o partecipare con un minore sforzo, alla produzione (come tipico per i beni di natura pubblica o collettiva e per le azioni non verificabili).

LA NATURA MULTIDIMENSIONALE DEI SERVIZI

Legata alle caratteristiche del settore è la multidimensionalità dell'attività svolta. Organizzazioni pubbliche e private ed imprese sociali tanto più si differenzieranno quanto più le attività svolte dai loro lavoratori saranno legate ad un'unica fase del processo o ad attività composite (multitasking). All'interno di tutte le organizzazioni si troveranno ovviamente individui con ruoli simili (ad esempio con incarichi amministrativi) e ciò potrà creare simili motivazioni, livelli di soddisfazione e di impegno e richiedere le stesse strutture di incentivo in tutte le tipologie organizzative. Per i lavoratori addetti alla produzione vera e propria del servizio, tuttavia, la multidimensionalità dell'attività svolta porterà ai citati problemi di free-riding (o opportunismo) dei lavoratori, con sottoproduzione e fallimento dei classici meccanismi di incentivazione economica. Le imprese sociali possono raggiungere quindi, ancora una volta, maggiore efficienza nelle performance individuali ed organizzative uscendo da questi schemi, impiegando lavoratori più motivati ed altruisti (non egoisti ed opportunisti) e facendo quindi perno su un mix di incentivi capace di soddisfare le esigenze ed aspettative intrinseche dei lavoratori.

GLI OBIETTIVI

L'impresa for-profit è stata sempre studiata come un'istituzione con un chiaro obiettivo economico, individuato nella massimizzazione del profitto o nella minimizzazione dei costi. Gli enti pubblici hanno invece obiettivi sociali o collettivi, non economici (se non per perseguire l'efficienza gestionale), e meno chiari. Tra i due modelli organizzativi, le imprese sociali si caratterizzano per il perseguimento di obiettivi molto simili a quelli del pubblico, ma con il vantaggio che la loro mission sociale risulta più chiara, orientata soprattutto agli aspetti qualitativi, trasmissibile. Ciò permette di ridurre i problemi

dell'informazione e del controllo, anche se ancora una volta richiede che il lavoratore sia in grado di internalizzare nella propria funzione di utilità e di scelta questi obiettivi. Ecco perché la scelta di lavoratori più motivati ed altruisti ritorna ad essere elemento cruciale ed efficiente più di quanto lo possa essere nelle altre tipologie organizzative.

LA DEFINIZIONE E LA DISTRIBUZIONE DEL POTERE

Nelle imprese sociali pur in presenza di proprietari di tipo diverso (considerando gli assetti multi-stakeholder che caratterizzano tali organizzazioni) gli obiettivi sono meglio definiti e trasmessi con sufficiente chiarezza ad un unico manager o coordinatore, con il chiaro vantaggio di migliorare i controlli, gli obiettivi e le performance. Inoltre il potere all'interno dell'organizzazione è diversamente attribuito e lascia più spazio all'azione dei lavoratori. Nelle imprese sociali il potere non è individuato in una persona specifica, anche in presenza di un dirigente, ma è in parte delegato agli stessi lavoratori, che mantengono elevati livelli di autonomia decisionale.

LE CARATTERISTICHE ORGANIZZATIVE

Le caratteristiche organizzative da tenere in considerazione riguardano soprattutto: la dimensione, il livello di burocraticità e il lavoro di gruppo.

- Guardando alla *dimensione*, si è già avuto modo di osservare che maggiore è essa, più risulteranno difficili e costosi il controllo e la verifica dell'apporto del singolo individuo e quindi la sua incentivazione; parallelamente, meno presenti saranno invece i meccanismi interni di controllo reciproco e di coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione. Nonostante questi elementi siano prevalenti, l'elevata dimensione può comunque significare per i lavoratori maggiori prospettive di carriera (incentivo estrinseco), ma anche maggiori responsabilità ed autonomia (incentivi intrinseci).
- La *burocraticità*, tipica del pubblico, rappresenta un altro elemento che limita l'autonomia e la flessibilità dei ruoli e tende a creare stress e demotivazione. Allo stesso tempo, essa limita il potere di *voce* (o lamentela) sia dei lavoratori che degli utenti e ciò riduce la possibilità di controllare i risultati della performance e di trovare meccanismi efficienti di incentivazione a risultato.
- La *partecipazione dei lavoratori* a gruppi di lavoro rappresenta invece un utile meccanismo di controllo, incentivazione e sviluppo delle motivazioni. Sotto il primo profilo, il coinvolgimento dei lavoratori in un gruppo determina effetti di controllo tra gli stessi appartenenti al gruppo e ciò riduce i costi che l'organizzazione deve sostenere direttamente.



Ulteriori approfondimenti sul modello organizzativo delle imprese sociali si trovano nel capito terzo – Ideazione.

LA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO NELLE IMPRESE SOCIALI: ALCUNE INDICAZIONI

In questi anni si è lavorato molto per individuare le specificità delle imprese sociali e tradurle in consigli per una efficiente gestione delle risorse umane. La principale osservazione è che le imprese sociali sono in grado di individuare con una certa facilità i lavoratori motivati. L'erogazione di bassi salari è un primo meccanismo efficiente di selezione negativa dei lavoratori attratti dalle componenti economiche. Ma esso deve essere affiancato da una corretta e completa individuazione del contratto psicologico, delle aspettative dei lavoratori e delle caratteristiche del lavoro. Una volta selezionati, i lavoratori vanno quindi motivati adeguatamente soprattutto attraverso il riconoscimento sociale, il coinvolgimento, la garanzia di autonomia e di creatività sul lavoro. Lo sviluppo di relazioni positive con utenti, dirigenti e colleghi permetterà, inoltre, una maggiore condivisione delle norme sociali e degli obiettivi. Resta, infine, compito delle imprese sociali creare un ambiente di lavoro trasparente ed equo, ma anche pianificare strutture salariali che premino le abilità dei lavoratori più formati (dando maggiore enfasi e riconoscimento ad esempio al possesso di un adeguato titolo di studio) e fidelizzino nel tempo (anche per rispondere alle esigenze economiche e al costo della vita ed evitare quindi l'uscita di lavoratori che sarebbero comunque intrinsecamente motivati). Tutto ciò può al contempo stimolare positivamente le preferenze sociali dei lavoratori e migliorarne soddisfazione e performance.



La gestione del mix di incentivi nelle imprese sociali viene trattata nel capitolo quattordicesimo – Capitale umano.



RISORSE

Borzaga C. e Musella M., *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni nonprofit: analisi teoriche e verifiche empiriche*, Edizioni31, Trento 2003.

Borzaga C. e Depedri S., "Il lavoro nelle cooperative sociali: verso un nuovo modello di relazioni industriali?", *Impresa Sociale*, n. 3, 2007, pp. 15-32.

Depedri S., "Il lavoro nel nonprofit: la catena della soddisfazione", in *Impresa Sociale*, n. 3, 2004, pp. 50-71.

Depedri S., "Nonprofit, salute ed efficienza", in *Salute e Società*, n.1, 2006.

Frey B., *Non solo per denaro*, Mondadori, Milano 2005.

CAPITOLO XIV CAPITALE UMANO

- Scegliere le persone con cui lavorare
- Ruolo, comportamento e motivazione: le basi del rapporto con le persone
- Come gestire la relazione nel tempo?
- Come lavorare sullo sviluppo delle persone?

La centralità del capitale umano nella produzione di beni relazionali e il coinvolgimento di diverse figure (lavoratori, volontari, familiari) richiede la presenza nell'impresa sociale di comunità (ISC) di soluzioni specifiche in grado di rispondere alla complessità degli elementi motivazionali che sostengono le azioni delle persone coinvolte.

Questo capitolo aiuta da un lato a definire ed assegnare le posizioni organizzative, dall'altro a gestire i processi chiave per la gestione, la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane. Inoltre, si metterà in luce come la partecipazione di figure diversificate si riveli una condizione fondamentale sia per generare nuova conoscenza, dentro e fuori l'organizzazione, che per ampliare e qualificare gli scambi con l'ambiente esterno, permettendo all'impresa sociale di consolidare la propria reputazione.

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *CONCETTO DI RUOLO*
- *SELEZIONE DEL PERSONALE*
- *INCENTIVAZIONE DELLE PERSONE*
- *RELAZIONE IMPRESA-PERSONA*
- *CARRIERA E FORMAZIONE*

SCEGLIRE LE PERSONE CON CUI LAVORARE

Lo sviluppo di un'impresa, in particolare se ha per interlocutori persone e comunità, richiede di dedicare del tempo per capire quali qualità debbano possedere le persone che vogliamo coinvolgere dentro i confini organizzativi e nei rapporti più ampi con la comunità di riferimento. Vi sono almeno due strade che possiamo percorrere. Da un lato, possiamo scegliere tra le persone che già conosciamo e che ci piacciono i nostri compagni di percorso. Dall'altro, facendo un po' più di fatica, dobbiamo chiederci che cosa vorremmo che la nostra impresa facesse, immaginare le attività in cui si impegnerà e cercare di capire che persone e che professionalità ci potranno servire. Le due alternative, in realtà, sono solo teoriche perché se scegliamo la prima, dovremo confrontarci con il tema del saper fare molto presto e i rapporti di amicizia non basteranno a risolvere i problemi che ne deriveranno. Se scegliamo la seconda, dobbiamo ricordarci che una ISC non può reggersi in un clima negativo e in presenza di relazioni di sfiducia.

Dovremo quindi cercare persone che possiedano caratteristiche di professionalità e di compatibilità con il contesto lavorativo e che in più dimostrino in gradi diversi di possedere un insieme di competenze – cosiddette trasversali – che includono tra le altre:

- a) la capacità relazionale e decisionale nel proprio ambiente lavorativo;
- b) la capacità progettuale;
- c) la capacità di anticipare problemi e rispondere adeguatamente alle domande poste dal territorio;
- d) la capacità di creare e mantenere reti di relazioni.

Trovare le persone, tuttavia, non ci basterà; dovremo infatti sforzarci di capire come fare a trattenerle e aiutarle nel tempo a dedicare le loro energie e la loro volontà all'impresa comune che andremo a costruire.

Questi aspetti possono facilmente essere ricondotti a quella che in altri campi viene denominata gestione delle risorse umane e che per noi potrà più semplicemente essere il presidio del rapporto tra le persone (una per una) e l'ISC in cui operano, intendendo come persone anche quelle che, poste formalmente all'esterno dell'impresa, ne rappresentano di fatto una parte integrante in una logica multi-stakeholder.

Il capitolo, al quale si è cercato di dare un taglio il più possibile pragmatico, vi guiderà attraverso una serie di domande che è necessario porsi; domande che prese nel loro insieme analizzeranno i processi di ricerca e selezione, di incentivazione e di gestione della relazione e del contratto psicologico.

RUOLO, COMPORTAMENTO E MOTIVAZIONE: LE BASI DEL RAPPORTO CON LE PERSONE

Lavorare dentro un'organizzazione significa accettare di svolgere attività che sono funzionali agli obiettivi che ci proponiamo. Queste attività possono avere origini diverse. In alcuni casi, sono ben note e descritte formalmente (su carta), come quando, ad esempio, devo far funzionare un macchinario e seguo le istruzioni fornite dal produttore. In altri casi, le attività sono conosciute dalla persona in virtù della professionalità che ha, come nel caso di un idraulico che affronta il problema di una perdita d'acqua seguendo una ben definita sequenza di azioni. In altri ancora, esse devono essere identificate e decise autonomamente o in gruppo di volta in volta. La qualità del risultato di un'organizzazione, tuttavia, si basa sempre sul modo con il quale siamo in grado di decidere le attività giuste e svolgerle nel modo migliore possibile (in termini di contenuto, tempi, costo ecc.). Poiché le organizzazioni sono fatte essenzialmente da persone, questo significa analizzare il *rapporto tra le attività e chi è chiamato a svolgerle*, nell'ottica di costruire il miglior rapporto tra ciò che serve fare (attività e quindi ruolo) e chi lo fa (persona).

Prima ancora di parlare di persone, quindi, è necessario porsi il problema del *ruolo* che esse rivestiranno nell'organizzazione. La prima domanda che ci poniamo è come definire il ruolo delle persone all'interno dell'ISC. Per rispondere a questa domanda utilizzeremo il modello del *comportamento organizzativo* e il concetto di *contratto psicologico*.



APPROFONDIMENTO

Il ruolo

Per ruolo intendiamo il sistema di norme e aspettative che convergono su una persona in quanto occupante una determinata posizione all'interno di una rete di relazioni sociali. Dato che non tutti i comportamenti possono essere prefigurati in anticipo, non bastano le norme a definire un ruolo: occorre prendere in considerazione anche quali attese e aspettative hanno le persone rispetto a uno specifico ruolo. Spesso insorgono problemi sull'interpretazione dei ruoli poiché ciascuno con il proprio bagaglio di capacità, conoscenze, esperienze, abilità, motivazioni e aspettative influenza il ruolo che ricopre. Passando al concetto di *ruolo organizzativo*, questo può essere definito come lo spazio di attività affidato a una persona che occupa una determinata posizione all'interno del sistema organizzativo e definito da un obiettivo fondamentale.

Una volta chiarito il concetto di ruolo, dobbiamo riflettere sul fatto che la qualità del lavoro nella nostra organizzazione dipenderà dal modo con il quale le persone assumeranno il ruolo atteso da noi e dall'organizzazione e lo trasformeranno in azioni concrete. Questo passaggio chiama in causa la comprensione delle radici del comportamento organizzativo.

IL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Il comportamento organizzativo è il risultato della possibilità e delle intenzioni di un individuo di svolgere attività che percepisce attese dall'organizzazione in cui opera dato il

suo ruolo. Il comportamento organizzativo è quindi la risultante della motivazione e della percezione dell'ambiente sociale da parte dell'individuo unitamente alla presenza nella persona delle competenze richieste dal ruolo che ricopre.

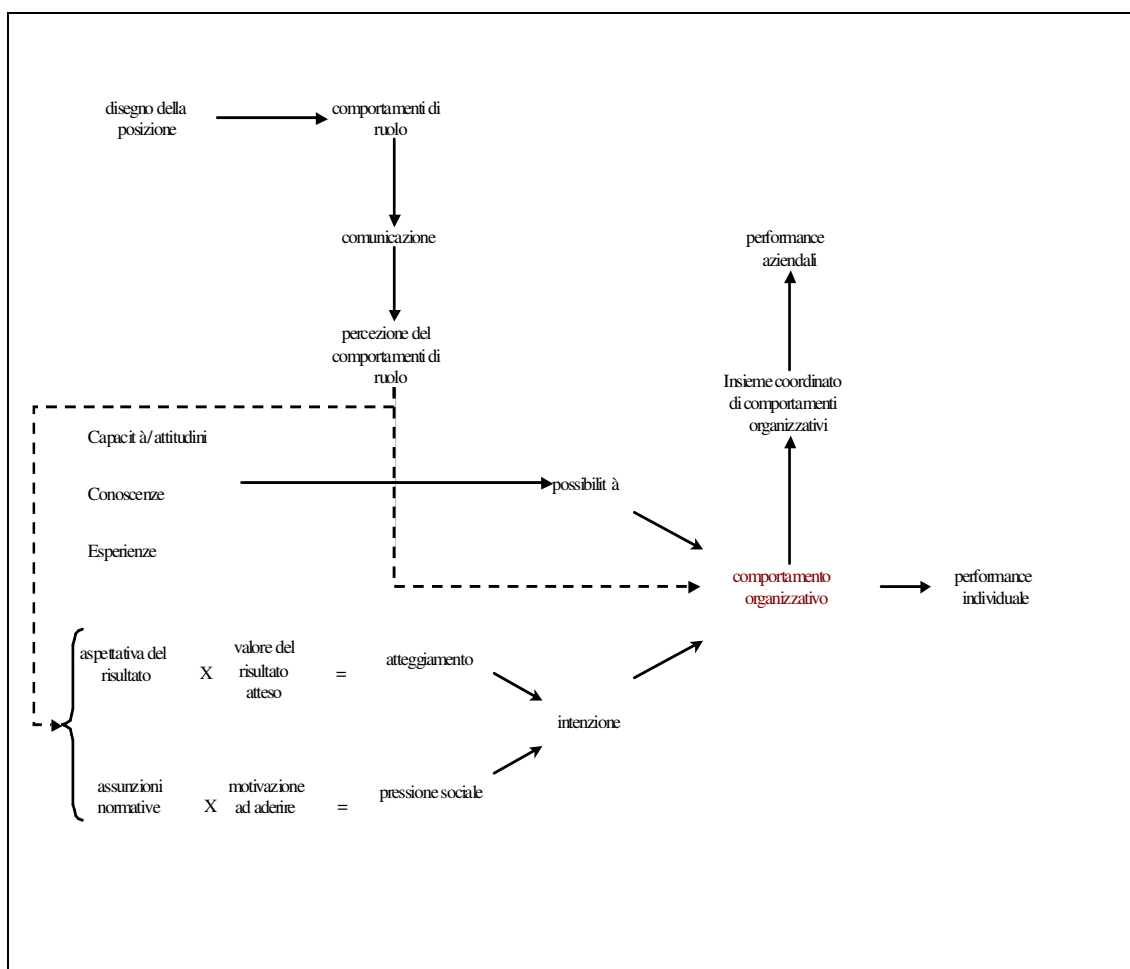


Figura 14.1 – Un modello del comportamento organizzativo

LA MOTIVAZIONE

Tra le più importanti componenti del comportamento, si trova certamente la *motivazione*, ovvero l'insieme dei motivi che ci spingono ad agire, in relazione a diversi obiettivi e interessi, guidati da processi cognitivi ed emotivi. La motivazione gioca un ruolo fondamentale nell'agire organizzativo poiché è strettamente collegata al miglioramento delle prestazioni:

- assume determinate caratteristiche e direzioni in funzione della realtà percepita e vissuta;
- dipende dalla soddisfazione di un particolare bisogno o dal raggiungimento di un determinato obiettivo;
- non è oggettiva perché dipende dal peculiare patrimonio percettivo, emotivo e caratteriale dell'individuo;

- non è generalizzabile poiché ciò che motiva un individuo, può lasciare in uno stato d'indifferenza un altro individuo;
- è difficilmente misurabile poiché spesso non è direttamente osservabile.

Nelle ISC la motivazione gioca poi un ruolo fondamentale: le persone che lavorano in queste realtà danno molta più importanza alla soddisfazione personale, alla messa in opera dei propri valori e alla trasmissione di questi alla comunità, al contributo al benessere sociale della comunità di riferimento.

Per questo motivo è fondamentale comunicare a chi opera nelle ISC i valori fondanti dell'impresa, l'importanza del contenuto del lavoro che svolgono e della "sostanza" delle attività all'interno della comunità. Ma la motivazione in un contesto sociale è fortemente influenzata dalle percezioni che i lavoratori hanno e si scambiano. Queste percezioni sono all'origine dell'idea di *equità* che rappresenta uno dei valori considerati più importanti dalle persone. Il concetto di *giustizia* collegato riguarda invece la percezione da parte degli individui che le decisioni a livello di gestione delle risorse umane siano prese in modo corretto. Le condizioni di equità e giustizia sono molto importanti in quanto:

- determinano l'accettazione delle decisioni e il livello di soddisfazione che le accompagna;
- possono aumentare il livello del coinvolgimento dei lavoratori;
- influenzano il senso di appartenenza;
- originano comportamenti di impegno aggiuntivo (effort).

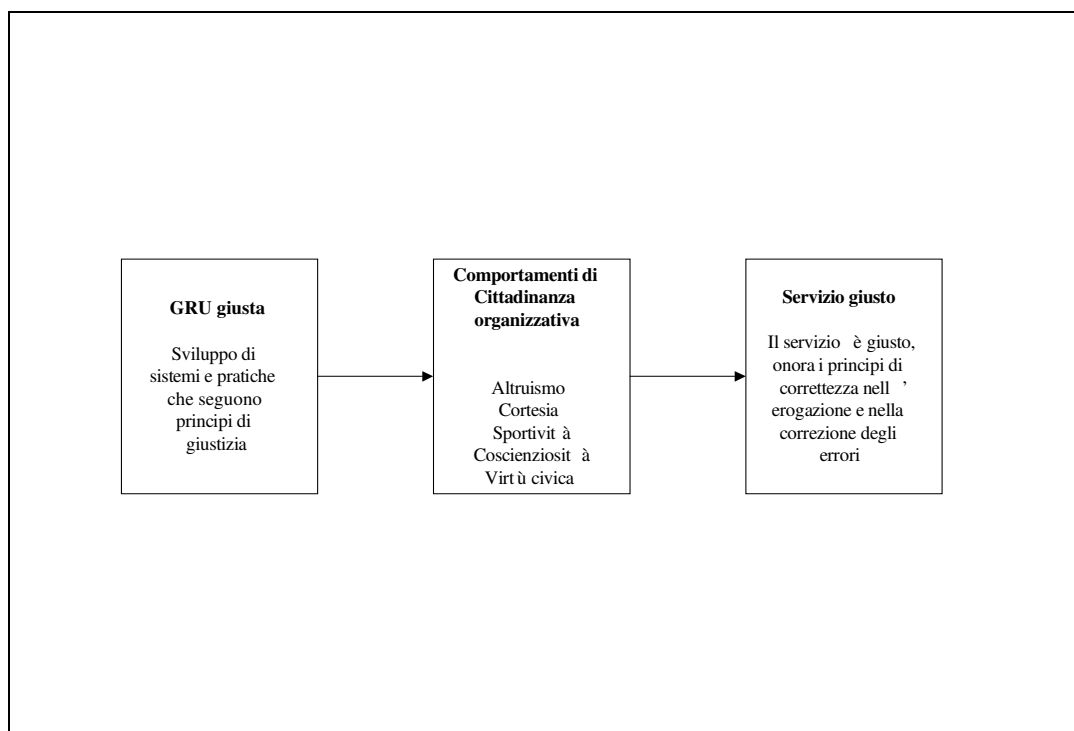


Figura 14.2 – La relazione tra gestione delle risorse umane e servizi corretti (Bowen e colleghi, 1999)



I concetti di motivazione, equità e giustizia vengono trattati diffusamente anche nel capitolo tredicesimo – Motivazioni e incentivi.

PERCEZIONE DI GIUSTIZIA

Nelle ISC la percezione di giustizia da parte dei lavoratori ha un grande impatto sui processi organizzativi in quanto il rapporto con l'organizzazione è dato non solo da legami di tipo economico ma soprattutto da legami di tipo affettivo e sociale: la percezione che non sia presente giustizia o equità potrebbe avere ricadute negative sulla motivazione degli individui e sul loro commitment nei confronti dell'organizzazione.

È dunque importante coltivare questi aspetti nella gestione delle risorse umane e farli diventare motivo di attaccamento all'impresa da parte degli individui. L'adozione di un sistema ispirato al concetto di giustizia chiede però all'organizzazione di investire su diversi aspetti:

- identificare correttamente e onorare il contratto psicologico (vedi oltre) con i lavoratori;
- formare i manager sui principi di giustizia e su come fare per onorarli;
- bilanciare la flessibilità e la coerenza nel disegno e nella gestione delle procedure;
- condividere tutte le informazioni possibili con i lavoratori per quanto riguarda il principio di giustizia.

Tipi di giustizia	Reclutamento	Valutazione	Ricompense
Distributiva	Accuratezza delle valutazioni Congruità delle decisioni	Valutazione coerente con le aspettative Risultati basati sulla valutazione Risultati coerenti con le aspettative	Equità esterna Equità interna Equità individuale
Procedurale	Legame con i contenuti del job Opportunità di mostrare le proprie capacità Coerenza Assenza di distorsioni e pregiudizi	Standard coerenti Input del valutato Valutatore conosciuto Assenza di distorsioni e pregiudizi Possibilità di rivedere il giudizio	Coerenza Assenza di distorsioni Accuratezza Possibilità di correzione Possibilità di essere rappresentati
Interazionale	Informazioni sul processo di selezione Significatività del feedback Tempestività del feedback	Comunicazione degli standard di performance Informazione adeguata Tempestività del fe-	Spiegazione della non equità Spiegazione dei cambiamenti Comunicazione aperta

	Onestà	feedback	
	Comunicazione a due vie	Significatività del feedback	
	Trattamento relazionale	Rispetto	

Tabella 14.1 – I principi di giustizia nella gestione delle risorse umane

Tipicamente tutte le imprese sociali devono soddisfare l'esigenza di mantenere una stretta interrelazione tra valori, missione e organizzazione; quindi gli individui all'interno dell'organizzazione dovrebbero trovare:

- maggior autonomia;
- possibilità di partecipare ai processi decisionali e alla gestione d'impresa;
- maggiore attenzione ai problemi sollevati dagli utenti e dalla società in generale;
- equilibrio tra efficienza e perseguimento della missione sociale.

COME CERCARE LA PERSONA GIUSTA?

La ricerca del personale è un momento delicato in quanto oltre alla definizione del profilo richiesto è necessario strutturare un processo di ricerca, scegliere i canali in cui operare, scegliere il metodo di selezione da adottare e tenere conto delle variabili di processo interne all'impresa.

La pianificazione del personale

La prima fase da strutturare nella ricerca di personale è la pianificazione del flusso delle persone che verranno collocate all'interno della vostra organizzazione; a questo riguardo dovete tenere presente tre visuali differenti.

- a) *Visuale individuale*: dovete cioè organizzare in un processo organico lo sviluppo e la carriera del personale tenendo presente i valori, i desideri e le aspirazioni di ciascuno.
- b) *Visuale sociale*: ossia la dinamica interna all'organizzazione in relazione ai valori dei lavoratori e dei vostri stakeholder, ed agli aspetti normativi e giuridici.
- c) *Visuale organizzativa*: relativa alla disponibilità delle persone all'interno dell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi strategici e per il funzionamento efficiente della struttura.

Nella strutturazione del vostro processo di pianificazione dovrete tener presente i seguenti obiettivi:

- a) disponibilità del numero adeguato di persone con il giusto mix di competenze nel breve e nel lungo periodo;
- b) sviluppo delle persone richieste per coprire i fabbisogni del futuro;
- c) percezione da parte dei lavoratori dell'esistenza di opportunità di crescita e sviluppo;

- d) percezione da parte dei lavoratori che i processi di selezione, mobilità, promozione siano equi.

Per poter pianificare, dovete provare a descrivere il ruolo e comprendere quali caratteristiche professionali e personali dovreste ricercare nelle persone che dovranno ricoprirlo.

IL RECLUTAMENTO E LA SELEZIONE

Il reclutamento è la fase in cui si svolgono una serie di attività per identificare e attrarre potenziali dipendenti; include diversi sotto-processi chiamati ricerca, screening, selezione, inserimento.

La gestione del *processo di entrata* è una fase critica da diversi punti di vista; da quello *economico-gestionale* in quanto sia l'incremento del personale che la determinazione della retribuzione del candidato ha un peso economico rilevante che deve essere monitorato. Dal punto di vista *tecnico* invece la difficoltà principale riguarda la determinazione della qualità delle persone inserite, delle loro competenze individuali. Inoltre data la peculiarità delle vostre imprese è importante porre attenzione alle esigenze della comunità di riferimento per la scelta delle persone da inserire. Dal punto di vista *sociale* è importante monitorare la ricaduta di nuove persone sul clima organizzativo e sul funzionamento dei team di lavoro.

Come abbiamo accennato precedentemente, esistono degli *obiettivi* del reclutamento che dovete tenere presente, per le ricadute organizzative appena citate. In particolare potete distinguere fra obiettivi *di breve periodo*, che riguardano principalmente il costo del reclutamento, il numero di selezionati e la diversità dei processi di selezione, ed obiettivi *di medio-lungo periodo* che fanno riferimento alla qualità del rapporto fra individuo e organizzazione, come la soddisfazione dei lavoratori, il tasso di ricambio (turnover), la soddisfazione degli utenti, le performance.



IN PRATICA

Pianificare

Dedicate del tempo a:

- a) identificare quali saranno le attività principali da svolgere nella vostra organizzazione e stimare quante persone vi serviranno in funzione del tipo di attività nei primi tre anni;
- b) valutare per ogni anno quali cambiamenti saranno necessari per poter operare e se è possibile identificare dei percorsi di crescita individuale da un ruolo all'altro;
- c) fare delle ipotesi sui possibili abbandoni e verificare quanto difficile potrebbe risultare sostituire certe persone rispetto ad altre.

LA DEFINIZIONE DEL PROFILO RICERCATO

Per procedere al reclutamento e alla selezione di un candidato è bene analizzare la *posizione* – ovvero l'insieme dei compiti (task) – che deve essere occupata; per fare ciò è possibile analizzare direttamente il coinvolgimento degli altri membri del gruppo (team), del loro superiore ed anche dei fruitori del servizio. In questo modo è possibile comprendere quali caratteristiche deve avere il candidato ideale per svolgere al meglio i compiti che gli verranno assegnati. Per gestire più efficacemente il processo è utile una *descrizione* della posizione che contenga le finalità, le attività, le responsabilità e le relazioni gerarchiche; a partire da questa scheda potete poi costruire una lista dei requisiti, ovvero competenze (skill), conoscenze, esperienze e capacità ritenute chiave. L'importanza di questa scheda non si riflette solo all'interno dell'organizzazione ma anche nel rapporto con il candidato per il “processo di formazione delle aspettative”, in quanto essa permette al candidato di valutare se la posizione proposta è adatta a lui o meno.



IN PRATICA

Definite una posizione

- a) descrivete per ogni ruolo organizzativo quali sono gli scopi che esso ha per l'organizzazione, quali le attività principali e quali le relazioni con altri ruoli dentro e/o fuori l'organizzazione;
- b) provate quindi a rapportare le attività con le conoscenze, esperienze e caratteristiche individuali che vi sembrano più coerenti per poter ricoprire quel ruolo.

LA RICERCA

Una volta definito il profilo ricercato bisogna decidere innanzitutto in che modo *veicolare l'informazione*: una prima decisione riguarda la scelta tra ricerca interna (all'organizzazione) oppure sul mercato del lavoro.

La ricerca interna presenta degli aspetti positivi quali la disponibilità di informazioni (dal momento che la valutazione delle competenze della persona presa in considerazione, che già svolge degli incarichi all'interno dell'organizzazione, risulterà più semplice), il minor costo di ricerca sia in termini monetari che di tempo e infine la presenza di alcuni elementi di socializzazione in quanto la persona già presente nell'organizzazione ne conosce i meccanismi e le finalità. Non bisogna però dimenticare alcune criticità della ricerca interna quale quella di non riuscire a portare all'interno dell'organizzazione persone con idee e modelli cognitivi diversi da quelli che, storicamente, sono presenti all'interno della forza lavoro.

Vi è poi un ulteriore aspetto del processo di selezione che è quello legato alla scelta del canale, cioè la modalità con cui le candidature vengono presentate. Convenzionalmente i canali sono suddivisi tra *informali* (segnalazioni, autocandidature) e *formali* (società di selezione, società di lavoro interinale, centri per l'impiego).

LA SELEZIONE

Con il processo di selezione è possibile approfondire la conoscenza dei candidati e delle loro competenze e abilità; per raggiungere questo obiettivo esistono diversi metodi che ci limiteremo ad elencare per poi soffermarci sull'elemento principe della selezione: l'intervista.

- I *test psicologici* a loro volta suddivisi in test di personalità tra cui spicca il modello Big Five che prende in considerazione cinque fattori (energia, amicalità, coscienziosità, stabilità emotiva, apertura mentale) e test di abilità cognitive che misurano l'intelligenza generale (test verbali, numerici, ragionamento astratto).
- L'*assessment center* che fa riferimento all'utilizzo di diversi strumenti di selezione (simulazioni individuali e di gruppo, test psicologici) spalmati su un arco temporale di lungo periodo per consentire a valutatori con specifiche professionalità e psicologi di valutare un ampio numero di candidati.
- La *Bei* (Behavioral Event Interview) che consiste nella somministrazione di test psicologici per valutare aspetti quali la motivazione all'autorealizzazione, la modalità di strutturare logicamente il pensiero e la soluzione dei problemi.

L'*intervista* è invece la modalità più utilizzata nel processo di selezione per la natura relazionale insita in essa: è lo scambio reciproco di informazioni e pensieri tra l'organizzazione e i candidati ed è volta ad analizzare motivazioni e capacità relazionali dell'intervistato. Dal lato dell'organizzazione l'intervista permette di "raccontare" le attività della stessa, i valori che la permeano e il profilo ricercato che meglio si accorda con la struttura tangibile e intangibile dell'impresa stessa. Dal lato del candidato invece l'intervista è la modalità attraverso cui comprendere meglio il ruolo che viene proposto, le competenze necessarie, le prospettive future e le modalità di interazione con il resto dell'organizzazione. Per le ISC la dimensione relazionale è fondamentale: l'intervista è il "luogo" dove, prima che altrove, si formano sia il contratto psicologico che permette la creazione di aspettative reciproche, sia le basi per una relazione fondata su incentivi di tipo intrinseco (benessere percepito, valorizzazione del singolo, partecipazione). È dunque importante che l'intervista sia un momento di confronto e chiarimento per entrambe le parti e che vengano evidenziati gli aspetti motivazionali (oltre che le competenze) dei candidati da un lato e dall'altro i principi che guidano l'organizzazione e le aspettative sul ruolo proposto.

È inoltre importante che l'impresa abbia una *capacità attrattiva* nei confronti del candidato; questo obiettivo può essere raggiunto tramite messaggi che:

- trasferiscano informazioni non attese;
- forniscano informazioni rilevanti in modo informale;
- siano completi, dettagliati e specifici.

COME GESTIRE LA RELAZIONE NEL TEMPO?

La relazione individuo-organizzazione è uno degli aspetti della gestione delle risorse umane più cruciale in quanto richiede di aver presente quei meccanismi che permettono la creazione di una relazione lavorativa stabile e duratura nel tempo. I meccanismi principali che possono aiutarvi nella gestione delle relazioni sono il contratto psicologico, l'equità percepita dagli individui, la partecipazione democratica alla vita dell'organizzazione, la trasparenza. Come precedentemente detto la forza lavoro delle imprese sociali è caratterizzata da un elevato *coinvolgimento personale e motivazionale*: è proprio su queste due componenti che dovete agire per mantenere in vita il contratto psicologico e per evitare fenomeni di scollamento tra l'impresa e gli individui che vi lavorano. Nella realtà esistono due tipi di contratti psicologici: uno è di tipo *transazionale*, l'altro di tipo *relazionale*.

IL CONTRATTO PSICOLOGICO

Si tratta di un accordo "implicito" che permette la formazione di aspettative sulla relazione di scambio sia di tipo emotivo (come la condivisione di valori) che concreto (come gli aspetti economici o di incentivazione) e che implica, inoltre, obbligazioni reciproche. È quindi uno "scambio di tipo psicologico, che nasce dalle aspettative reciproche tra lavoratore e datore di lavoro".

a) Il *contratto psicologico transazionale* si fonda su uno scambio economico: il salario, la formazione professionale, rapidi avanzamenti di carriera, lo status e l'ottenimento di retribuzione accessorie. L'organizzazione mira ad ottenere livelli elevati di flessibilità, mentre i lavoratori esprimono un piccolo attaccamento emozionale; la loro identificazione dipende al più dai compiti e dalle relative competenze che non da legami di tipo intrinseco.

b) Il *contratto psicologico relazionale* si fonda invece su uno scambio sociale in quanto il rapporto si basa su interessi collettivi e su aspetti di tipo socio-emozionali: l'enfasi è posta sulla riduzione dell'incertezza e dello stress legato al posto di lavoro, sulle aspettative di un impiego stimolante, interessante, che permetta di fare ampie esperienze e sulla partecipazione attiva alla vita d'impresa.

Data la natura duplice delle imprese sociali, da un lato legate a un contesto economico di mercato, dall'altro dalla loro finalità sociale, comprendere la natura del contratto psicologico ha un'importanza fondamentale. È dunque necessario *cercare un mix di contratti psicologici* (transazionali e relazionali) per rispondere meglio alle necessità degli individui e per creare legami forti tra l'organizzazione e il singolo. Senza dubbio i contratti psicologici relazionali hanno più appeal per gli operatori del settore non profit poiché al lavoro viene data una valenza elevata che spesso supera elementi di tipo econo-

mico o incentivi di tipo materiale. Tipicamente i lavoratori delle imprese sociali basano il loro attaccamento all'organizzazione sulla capacità di creare legami e reti di appartenenza sia interne (tra colleghi attraverso la condivisione di esperienze), sia esterne (con gli interlocutori presenti sul territorio in cui operano).

L'EQUITÀ PERCEPITA NELLA RELAZIONE CON L'ORGANIZZAZIONE

L'equità, che permette di misurare le condizioni lavorative e di partecipazione all'organizzazione percepite dal lavoratore, rappresenta una delle determinanti migliori del clima di un'organizzazione. L'equità è, in qualche misura, legata al contratto psicologico poiché sintetizza il giudizio che la persona dà della corrispondenza tra l'organizzazione e le obbligazioni che appunto derivano dallo stesso. Si possono tenere presente diversi ambiti di valutazione, in particolare:

- l' *equità distributiva*, relativa alla percezione di equilibrio nella relazione che intercorre tra il contributo del lavoratore nei confronti dell'organizzazione e ciò che da essa riceve, cioè gli incentivi (economici e non);
- l' *equità procedurale*, relativa alla percezione dell'esistenza di un sistema di regole trasparenti che governa la relazione tra persona e organizzazione quali ad esempio progressione di carriera, riconoscimenti, forme di incentivazione;
- l' *equità di interazione*, relativa alla percezione da parte del lavoratore di ricevere un trattamento rispettoso e inteso a migliorare la qualità del suo contributo all'organizzazione.



Il concetto di equità distributiva e procedurale viene trattato anche nel capitolo tredicesimo – Motivazioni e incentivi.

In particolare, la soddisfazione dei lavoratori è data in grande misura dalla loro *percezione di trasparenza* delle regole di gestione delle risorse umane e della relazione con le persone. Investire in sistemi di gestione delle risorse umane di questo tipo permetterà alla vostra organizzazione di migliorare il clima interno, ancorare le persone alla cultura aziendale e ai valori permeati nell'organizzazione e giungere a vantaggi motivazionali che preservano da fenomeni quali la disaffezione e l'abbandono tipici di organizzazioni mal gestite. Nelle ISC la percezione di equità gioca un ruolo fondamentale in quanto è parte integrante degli incentivi intrinseci che legano i lavoratori all'organizzazione. La capacità dell'organizzazione di instaurare (e mantenere) un *clima di trasparenza e democraticità* è un valore importante per i lavoratori che in questo modo vedono riflessa nell'impresa la loro struttura di credenze e valori.

COME LAVORARE SULLO SVILUPPO DELLE PERSONE?

All'interno dell'organizzazione è importante strutturare percorsi di carriera e formazione affinché le persone possano trovare la realizzazione delle proprie aspirazioni personali e di sviluppo professionale. I principali strumenti che potete utilizzare per sviluppare le risorse umane sono i *percorsi di carriera* e i *percorsi formativi* che possono avere natura generale oppure specifica, in grado di accrescere la qualificazione generale ma anche le competenze specialistiche degli individui.

PERCORSI DI CARRIERA

La carriera è la *relazione tra imprese e persone*; essa è un elemento fondamentale del processo di sviluppo professionale ed un'esperienza centrale nella vita delle persone poiché assume una valenza extra-organizzativa.

È importante poter identificare dei percorsi di carriera a partire dall'evoluzione delle competenze dei lavoratori, per evitare fenomeni di estremo turnover o, al contrario, di invecchiamento delle persone riscontrato nelle ISC. Dovete cercare di scegliere gli incentivi che permetteranno alla vostra impresa di soddisfare le aspettative degli individui. Lo sviluppo di percorsi di carriera all'interno delle vostre organizzazioni è importante perché comporta numerose conseguenze sugli individui:

- gratificazioni di tipo monetario;
- modifica almeno parziale dei contenuti di lavoro;
- possibile gratificazione di motivazioni individuali.

La carriera va considerata all'interno di una relazione per cui la vostra impresa dovrebbe fornire opportunità e il lavoratore aspettative e speranze di sviluppo basate su una propria identità professionale costruita nel tempo.

Costruire un percorso di carriera significa innanzitutto mettere a disposizione le informazioni per permettere alle persone di avere una visione di insieme sulle scelte operate dalla vostra organizzazione e sulle prospettive future possibili.

La scelta per la vostra organizzazione di un *sentiero di crescita* specifico è frutto sia di scelte strategiche che di vincoli dati da situazioni contingenti, quali la natura del mercato del lavoro. Una prima differenziazione che si può operare è tra *sentieri funzionali* e *sentieri trasversali*. Per sentiero funzionale si intende una progressione di carriera all'interno di un'unica funzione enfatizzando la profondità delle conoscenze tecnico-specialistiche; per sentiero trasversale si intendi invece lo sviluppo di competenze complete e una conoscenza migliore dei processi organizzativi.

L'ISC è un luogo dove parlare di percorsi di carriera in senso stretto potrebbe apparire riduttivo in quanto è più adatto parlare di *crescita professionale*: tipicamente all'interno di un'ISC si possono ampliare le proprie competenze sviluppando la propria professio-

nalità in uno specifico ambito (“knowledge expert”) oppure è possibile sperimentare diverse situazioni (aree diverse di bisogno) ed erogare diversi tipi di servizi. È possibile dunque immaginare due ipotetici percorsi in cui si decide che l’individuo debba approfondire le conoscenze solamente in un determinato ambito, oppure che l’operatore approfondisca le sue conoscenze attraverso la sperimentazione di servizi diversi a diversi livelli di responsabilità aumentando mano a mano la sua capacità di gestione e sviluppo di nuovi percorsi (ad esempio da operatore a responsabile d’area).

LA FORMAZIONE E LO SVILUPPO

La formazione è lo strumento principe per lavorare sullo sviluppo delle persone; l’*investimento formativo* infatti permette da un lato di sviluppare conoscenze e abilità possedute dall’individuo, dall’altro può avere una valenza di socializzazione e ricompensa implicita. Inoltre i programmi di formazione impostati ad hoc sono uno strumento per la valorizzazione individuale e possono rientrare nel mix di incentivi della vostra impresa.

Nel processo di formazione dobbiamo innanzitutto distinguere diversi ruoli che vi partecipano:

- i *destinatari*, cioè in partecipanti al processo;
- i *committenti*, cioè coloro che si fanno portatori dell’esigenza di investimento formativo;
- i *progettisti*, cioè coloro che si occupano dell’analisi dei fabbisogni e della progettazione dei percorsi formativi;
- i *formatori*, ovvero coloro che si assumono la responsabilità diretta del processo nei contesti in cui si svolge;
- i *tutor*, ovvero delle figure di accompagnamento con funzioni tecniche e sociali.

La realizzazione di un’iniziativa formativa richiede di seguire un progetto articolato su quattro fasi.

a) La prima è l’*analisi dei fabbisogni* per identificare i bisogni a cui la formazione deve rispondere: è necessario sapere rilevare la natura delle aspettative espresse dagli individui e i loro bisogni.

b) La seconda fase è rappresentata dalla *realizzazione del piano formativo* che riprende gli obiettivi precedentemente identificati; tipicamente viene stilato un documento che racchiude informazioni quali:

- i destinatari;
- il tipo di formazione;
- i soggetti erogatori;
- i metodi didattici;
- gli aspetti tecnico-operativi;
- gli aspetti economici.

c) La terza fase è l'erogazione dell'intervento formativo dove docente e destinatari devono interagire.

d) La fase finale è quella della valutazione dell'intervento formativo che può essere fatta immediatamente o a distanza di tempo.

All'interno di una ISC la formazione assume un ruolo importante poiché fa parte del mix di incentivi intrinseci che legano gli operatori alla propria organizzazione; la formazione non solo permette di ampliare le proprie conoscenze ma aiuta gli operatori a rendere il loro operato più efficace. Questo è fondamentale per evitare uno scollamento tra la soddisfazione dei bisogni degli utenti e le attività svolte dalla vostra organizzazione.



APPROFONDIMENTO

Un percorso di formazione:

- *Analisi dei fabbisogni:* può essere compiuta attraverso rilevazioni ad hoc, oppure anche utilizzando a tal fine procedure tipiche dell'organizzazione del lavoro (ad esempio le ISC in possesso di una certificazione di qualità monitorano anche il fabbisogno formativo dei propri operatori). L'importante è che si tratti di un'attività periodica e non estemporanea. Il fabbisogno infatti è soggetto a mutamenti, anche consistenti, in periodi di tempo che possono essere relativamente brevi.
- *Realizzazione del piano formativo:* questo documento – in genere su base pluriennale – dovrebbe contenere le “linee guida” della formazione a livello di strategia, contenuti, destinatari e modalità di realizzazione (metodologie, risorse, ecc.). Il Piano potrebbe essere inserito come un “capitolo” all'interno di un più generale “Piano di sviluppo strategico” dell'ISC. Così facendo la formazione assume un ruolo più chiaramente definito di “leva per lo sviluppo” e non corre il rischio di essere considerata come una funzione separata, spesso in posizione subordinata, rispetto al “core-business” dell'impresa.
- *Erogazione:* in questo ambito è possibile operare soprattutto a livello metodologico. Si tratta, in altri termini, di individuare le modalità più consone di erogazione della formazione, considerando le caratteristiche dei beneficiari e anche le esigenze dell'organizzazione. Vista la natura complessa delle relazioni che legano le persone a una ISC sono preferibili sistemi di formazione continua basati su metodologie che favoriscono il confronto e lo scambio fra i partecipanti.
- *Valutazione:* è un'attività rilevante in ogni caso, ma soprattutto quando la formazione non è di tipo addestrativo, ma riguarda gli elementi più profondi dell'appartenenza all'organizzazione, delle motivazioni al lavoro, dei vissuti di ruolo. Per questo è auspicabile l'adozione di pratiche valutative che accompagnano in itinere il percorso formativo e non si limitano a raccogliere solo feed-back sull'impatto finale delle attività.



RISORSE

Borzaga C., *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali*, Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma 2000.

Demozzi M., Zandonai F., *L'impresa sociale di comunità. Definizione, processi di sviluppo e struttura organizzativa*, Quaderni di Restore, Trento 2006.

Solari L., "Il coraggio di cambiare le regole: il non profit da emulare", *Sviluppo & Organizzazione*, vol. 214, marzo/aprile 2006.

Solari L., *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Carocci, Roma 2004.

CAPITOLO XV RAPPORTI DI LAVORO

- Il socio lavoratore di cooperativa
- Le caratteristiche del rapporto di lavoro del socio lavoratore di cooperativa
- Imprese sociali e lavoratori svantaggiati
- Convenzioni per l'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati
- Imprese sociali e rapporti di lavoro atipici

Nel presente capitolo si prenderanno in esame le peculiarità dei rapporti di lavoro nelle imprese sociali e si tenterà di mettere in luce quali forme di incentivo, sia economico che normativo, siano collegate ai suddetti rapporti. Si approfondirà anzitutto lo status del socio-lavoratore di cooperativa, facendo particolare attenzione alle “deviazioni” che caratterizzano tale figura di lavoratore rispetto ai lavoratori standard, “deviazioni” dovute alla convivenza, in capo a tale soggetto, di due diversi rapporti, associativo e di lavoro. In secondo luogo, ci si occuperà dell’inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati, istituto tipico, inizialmente, delle cooperative sociali ed oggi invece applicabile, in generale, a tutte le imprese sociali. In tale contesto, ci si concentrerà sugli incentivi economici e normativi a disposizione delle cooperative e delle imprese sociali, approfondendo, di seguito, l’istituto delle convenzioni tra uffici pubblici, datori di lavoro privati e cooperative sociali, introdotto dall’art. 12 della l. n. 68 del 1999 (e successivamente implementato dall’art. 14 del d. lgs. n. 276 del 2003) per favorire l’inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati. In terzo luogo, si analizzeranno i contratti di lavoro atipici previsti dall’ordinamento italiano, mettendone in luce le caratteristiche principali e le ragioni per cui cooperative ed imprese sociali potrebbero essere indotte a farne uso. Particolare attenzione sarà dedicata al contratto di inserimento, introdotto dalla l. n. 30 del 2003 e dal d. lgs. n. 276 del 2003, in considerazione del fatto che esso potrebbe costituire, per i profili incentivanti che lo caratterizzano, uno strumento utile a favorire l’inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati nell’ambito delle cooperative e, più in generale, delle imprese sociali.

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *IL SOCIO LAVORATORE*
- *I LAVORATORI SVANTAGGIATI*
- *CONVENZIONI PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO*
- *IMPRESE SOCIALI E CONTRATTI ATIPICI*

Mentre il presente manuale era in corso di stampa, il legislatore italiano è intervenuto su alcune delle questioni in esso trattate, modificando, in particolare, la disciplina relativa alle convenzioni per l'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati (cap. XIII, par. 4). In effetti, l'art. 1, co. 37 della l. n. 247 del 2007 (attuativa del cosiddetto Protocollo Welfare) ha modificato l'art. 12 della l. n. 68 del 1999 e ha introdotto nella stessa un nuovo art. 12bis, mentre l'art. 1, co. 38 della medesima legge ha abrogato l'art. 14 del d. lgs. n. 276 del 2003. Le modifiche apportate all'art. 12 della l. n. 68 del 1999 non sembrano essere particolarmente rilevanti: assai più significativa è, invece, l'introduzione del nuovo modello convenzionale di cui all'art. 12bis della l. n. 68 del 1999, che ha di fatto sostituito quello di cui all'art. 14 del d. lgs. n. 276 del 2003. Se non è questa la sede per poter approfondire tali questioni, va peraltro rilevato che, nel modificare le norme citate, il legislatore del 2007 ha inserito le imprese sociali tra i soggetti che possono stipulare le convenzioni di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati di cui all'art. 12 ed al nuovo art. 12bis della l. n. 68 del 1999, colmando così una lacuna che si era avuto modo di segnalare nel corso della trattazione.

IL SOCIO LAVORATORE DI COOPERATIVA

Molte imprese sociali sono costituite in forma cooperativa e dunque assume particolare rilevanza, nel contesto in esame, approfondire il tema della posizione giuridica del socio lavoratore di cooperativa (anche sociale), così come riformata dalla l. n. 142 del 2001.

Tale posizione giuridica ha da sempre sollevato numerosi dubbi tra i giuslavoristi: per molti anni (fino sostanzialmente alla riforma) si è quasi unanimemente ritenuto che il rapporto del socio lavoratore con la cooperativa fosse unico ed avesse natura associativa: le prestazioni lavorative di costui venivano conseguentemente ricondotte al contratto di società. Era in tal modo esclusa l'esistenza, in capo al socio lavoratore, di un rapporto di lavoro, e ciò nonostante il legislatore avesse esteso alla relativa categoria di soggetti significativi "spezzoni" della disciplina giuslavoristica e previdenziale.

Tale situazione si è modificata radicalmente a seguito dell'approvazione della l. n. 142 del 2001 (successivamente modificata dall'art. 9 della l. n. 30 del 2003), la quale ha invece stabilito, in via preliminare, il *principio della duplicità* dei rapporti giuridici in capo al socio lavoratore, riconoscendo dunque la sussistenza, nella figura del socio lavoratore, di due diverse anime:

- a) l'anima di carattere *associativo*, rappresentata dal contratto di società;
 - b) l'anima di carattere *lavoristico*, rappresentata dal contratto di lavoro.
-
- a) Per quanto attiene il contratto di società, infatti, l'art. 1, co. 2 della l. n. 142 del 2001 afferma che:
 - “I soci lavoratori di cooperativa:
 - a) concorrono alla gestione dell'impresa partecipando alla formazione degli organi sociali e alla definizione della struttura di direzione e conduzione dell'impresa;
 - b) partecipano alla elaborazione di programmi di sviluppo e alle decisioni concernenti le scelte strategiche, nonché alla realizzazione dei processi produttivi dell'azienda;
 - c) contribuiscono alla formazione del capitale sociale e partecipano al rischio d'impresa, ai risultati economici ed alle decisioni sulla loro destinazione;
 - d) mettono a disposizione le proprie capacità professionali anche in relazione al tipo e allo stato dell'attività svolta, nonché alla quantità delle prestazioni di lavoro disponibili per la cooperativa stessa”.
 - b) Per quanto riguarda il contratto di lavoro, invece, l'art. a, co. 3 della l. n. 142 del 2001 stabilisce che:

“Il socio lavoratore di cooperativa stabilisce con la propria adesione o successivamente all’instaurazione del rapporto associativo un ulteriore rapporto di lavoro, in forma subordinata o autonoma o in qualsiasi altra forma, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata non occasionale, con cui contribuisce comunque al raggiungimento degli scopi sociali”.

Con la l. n. 142 del 2001 si riconoscono quindi in capo al socio lavoratore due distinti rapporti giuridici. Il fatto peraltro che i suddetti due distinti rapporti giuridici insistano, per l’appunto, su un medesimo soggetto comporta possibili interferenze tra gli stessi. Ne consegue che, almeno per taluni aspetti, i rapporti di lavoro tra socio lavoratore e cooperativa assumono caratteristiche peculiari, differenziandosi da quelli stipulabili dalla cooperativa con soggetti non soci.

LE CARATTERISTICHE DEL RAPPORTO DI LAVORO DEL SOCIO LAVORATORE DI COOPERATIVA

Prima di mettere in luce le peculiarità relative ai rapporti di lavoro instaurabili tra socio e cooperativa vale peraltro la pena di soffermarsi sulle caratteristiche generali di essi.

Va ribadito che il rapporto di lavoro si pone come “ulteriore” rispetto a quello di società e che lo stesso può stipularsi in forma:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a) <i>subordinata</i>;b) <i>autonoma</i>;c) <i>in qualsiasi altra forma</i>, ivi compresi i rapporti di collaborazione coordinata non occasionale. |
|--|

In particolare, con l’espressione c) il legislatore sembrerebbe aver valorizzato in modo marcato l’autonomia contrattuale delle parti che, ex art. 1322, co. 2, del codice civile, possono dare vita a rapporti di lavoro anche atipici rispetto alle tre tipologie citate, purché non espressamente vietati dalla legge. Come si vedrà, tale locuzione, lungi dall’essere superflua, assume un’importanza del tutto particolare per inquadrare giuridicamente l’attività prestata dai soci volontari nell’ambito delle cooperative sociali.

Va a questo punto messo in luce come, sotto questo medesimo profilo, un ruolo fondamentale sia svolto dal *regolamento interno* della cooperativa stessa, che, ai sensi dell’art. 6 della l. n. 142 del 2001, deve indicare “la tipologia di rapporti che si intendono attuare, in forma alternativa”, nonché contenere “le modalità di svolgimento delle prestazioni lavorative da parte dei soci, in relazione all’organizzazione aziendale della cooperativa e ai profili professionali dei soci stessi, anche nei casi di tipologie diverse da quella di lavoro subordinato”.

In altri termini, una volta individuati i profili professionali necessari per il perseguimento dei fini aziendali, il regolamento interno deve prevedere se, con riguardo singolarmente a ciascuno di essi, possano instaurarsi rapporti di lavoro subordinato, autonomo, parasubordinato o in altra forma.

È dunque *l'assemblea dei soci a dover stabilire, nel regolamento interno, quali siano le tipologie di rapporto di lavoro instaurabili con i soci*: di conseguenza, qualora talune forme contrattuali non siano contemplate dal regolamento interno, le medesime non possono essere utilizzate dalla cooperativa. Ciò avviene per il fatto che le parti del contratto di lavoro, in sede di conclusione di esso, devono attenersi a quanto previsto dal regolamento stesso, optando per una delle tipologie contrattuali esplicitamente contemplate da quest'ultimo.

Soprattutto a seguito della l. n. 30 e del d. lgs. n. 276 del 2003 (c.d. "riforma Biagi del mercato del lavoro") le tipologie di contratto di lavoro flessibile (sia subordinato che autonomo) riconosciute e regolamentate dall'ordinamento italiano sono oggi molto numerose.

a) *IL SOCIO LAVORATORE SUBORDINATO E LE RELATIVE TUTELE*

Con riguardo anzitutto ai soci titolari di un rapporto di lavoro subordinato, la l. n. 142 del 2001, all'art. 2, stabilisce che per costoro debba vigere l'intera disciplina normalmente applicabile ai lavoratori subordinati in genere, seppure con alcune assai rilevanti eccezioni.

La suddetta norma afferma infatti che:

“Ai soci lavoratori di cooperativa con rapporto di lavoro subordinato si applica la l. 20 maggio 1970, n. 300, con esclusione dell'articolo 18 ogni volta che venga a cessare, col rapporto di lavoro, anche quello associativo. Si applicano altresì tutte le vigenti disposizioni in materia di sicurezza e igiene del lavoro”.

A seguito di una modifica apportata dall'art. 9 della l. n. 30 del 2003, al medesimo articolo è stato aggiunto un ulteriore inciso:

“L'esercizio dei diritti di cui al titolo III della citata legge n. 300 del 1970 trova applicazione compatibilmente con lo stato di socio lavoratore, secondo quanto determinato da accordi collettivi tra associazioni nazionali del movimento cooperativo e organizzazioni sindacali dei lavoratori comparativamente più rappresentative”.

Alla stregua di tale disposizione normativa può affermarsi che le interferenze fra rapporto associativo e rapporto di lavoro danno luogo, nel caso del socio lavoratore subordina-

to di cooperativa, a due diversi ordini di “deviazioni” rispetto alla generalità dei rapporti di lavoro dipendente.

1) In primo luogo, se è vero che la l. n. 300 del 1970, ovvero il c.d. Statuto dei Lavoratori risulta applicabile anche ai soci di cooperativa, è altrettanto vero che per costoro non vige l’art. 18 del suddetto provvedimento normativo – cioè la disciplina in materia di tutela reale in caso di licenziamento illegittimo – nel caso in cui con il rapporto di lavoro venga a cessare anche il rapporto associativo. In proposito, si rileva come l’art. 9, comma 1, lett. d) della l. n. 30 del 2003, nel riscrivere il secondo comma dell’art. 5 della l. n. 142 del 2001, abbia previsto che “il rapporto di lavoro si estingue con il recesso o l’esclusione del socio deliberati nel rispetto delle previsioni statutarie e in conformità con gli art. 2526 e 2527 del codice civile”.

Ciò significa, in particolare, che *nel caso in cui il socio receda o sia escluso dalla cooperativa, automaticamente viene meno anche il rapporto di lavoro, senza che, appunto, si applichi alcuna tutela in materia di licenziamenti illegittimi.*

In effetti, anche se il legislatore si riferisce espressamente al solo art. 18 dello Statuto dei Lavoratori, si è affermato che in caso di recesso o esclusione del socio non si applichi nemmeno la c.d. *tutela obbligatoria in caso di licenziamento illegittimo*, prevista dalla l. n. 604 del 1996 e consistente nella riassunzione del lavoratore ovvero nel pagamento, a scelta del datore di lavoro, di un risarcimento danni. Tale conclusione si fonda sulla circostanza che nel caso di recesso o di esclusione del socio, quest’ultimo dispone soltanto di tutele di tipo societario e non lavoristico, essendo la cessazione del rapporto di lavoro, come si accennava, un automatismo legato al venire meno del rapporto associativo. L’unico strumento di tutela a disposizione del socio per salvaguardare anche il rapporto di lavoro consisterà, in questo caso, nell’impugnazione della delibera di esclusione che egli ritenga viziata e, dunque, annullabile.

2) Un secondo ordine di “deviazioni” è costituito dal fatto che, come ha precisato l’art. 9 della l. n. 30 del 2003, i diritti di cui al titolo III della l. n. 300 del 1970 (Statuto dei Lavoratori), ovvero i *diritti sindacali*, possono essere esercitati dal socio di cooperativa compatibilmente con il suo stato di socio, ai sensi di quanto stabilito dalla contrattazione collettiva nazionale.

A ben vedere, con riguardo a tali diritti il legislatore introduce un filtro di compatibilità, sul presupposto che la causa del contratto di lavoro del socio lavoratore di cooperativa, ovvero la funzione economico-sociale di tale contratto, è parzialmente “deviata”, ovvero difforme rispetto a quella classica del lavoro subordinato in generale, identificabile nello scambio lavoro-retribuzione.

Con ciò non si vuol certo dire che venga meno la natura contrattuale del rapporto di lavoro del socio lavoratore, ma semplicemente che la sussistenza, accanto ad esso, del rapporto associativo ha comunque delle conseguenze significative. In particolare, la circostanza che socio lavoratore subordinato e cooperativa perseguano i medesimi scopi

tende a determinare il superamento, almeno parziale, della natura conflittuale che caratterizza di norma i contratti di lavoro, in quanto, specie per le cooperative sociali, la messa a disposizione dei soci di occasioni di lavoro a condizioni più favorevoli rispetto al mercato del lavoro ordinario può consistere nel perseguimento e nell'ottenimento di vantaggi diversi ed ulteriori rispetto, appunto, al mero scambio tra lavoro e retribuzione. Il perseguimento di fini solidaristici rientra senza dubbio nel rapporto associativo, ma, nel caso dei soci lavoratori, permea pure il contratto di lavoro, attenuandone il carattere tipicamente di scambio.

b) *IL SOCIO LAVORATORE AUTONOMO*

Il socio può concludere con la cooperativa un contratto ulteriore non solo di lavoro subordinato, ma anche di lavoro autonomo nonché in qualsiasi altra forma, ivi compresi i *contratti di collaborazione coordinata non occasionale*.

In proposito, va rilevato come i contratti di collaborazione coordinata non occasionale siano, a detta dell'unanime dottrina, assimilabili e del tutto sovrapponibili a quelli, più noti, di *collaborazione coordinata e continuativa*.

Con riguardo a questi ultimi, poi, va messo in luce come il legislatore della Riforma Biagi (l. n. 30 e d. lgs. n. 276 del 2003) sia intervenuto in modo assai significativo, sancendo la necessità di ricondurli a progetti specifici, programmi di lavoro o fasi di essi, introducendo così quello che è stato definito come "lavoro a progetto". L'obiettivo perseguito dal legislatore con l'adozione di tale istituto consisteva nella volontà di ridurre gli abusi che, dalla seconda metà degli anni novanta in poi, avevano riguardato proprio i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa; tentando, con la riconduzione a progetto, di ridimensionare il fenomeno dei "contratti di lavoro subordinato mascherati da contratti di collaborazione coordinata e continuativa", fenomeno difficilmente calcolabile in termini precisi, ma che coinvolgeva sicuramente una quota significativa di soggetti attivi.

È peraltro parso necessario accennare a tale tipologia contrattuale già in questa sede in quanto, secondo alcuni, quest'ultima sarebbe incompatibile con le peculiarità del lavoro in cooperativa o comunque inapplicabile ad esso per ragioni legate alla corretta interpretazione della l. n. 142 del 2001 e della Riforma Biagi nei loro rapporti reciproci. Se così fosse, si dovrebbe ritenere che al lavoro in cooperativa continuino ad applicarsi i "vecchi" rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e dunque, in sostanza, le norme precedenti all'entrata in vigore della l. n. 30 e del d. lgs. n. 276 del 2003.



APPROFONDIMENTO

Le due tesi

Le tesi con cui si è tentato di negare l'applicabilità del lavoro a progetto alle cooperative sono state, in particolare, due.

a) Secondo un primo orientamento il suddetto istituto sarebbe incompatibile con il lavoro in cooperativa per il fatto che le relative prestazioni lavorative devono avere necessariamente durata determinata o determinabile, a differenza di quanto accadeva invece con riguardo ai contratti di collaborazione coordinata e continuativa, che potevano (e possono ancora oggi, visto che come si avrà modo di dire, in determinati settori tale tipologia contrattuale continua ad esistere) essere stipulati a tempo indeterminato. Ebbene, l'intrinseca temporaneità caratterizzante il lavoro a progetto cozzerebbe, secondo il suddetto orientamento, con il dettato di alcune norme della l. n. 142 del 2001, in particolare laddove quest'ultima (art. 1, co. 2, lett. d e art. 6, co.1, lett. b) sembrerebbe stabilire che il socio, con il rapporto di lavoro ulteriore, debba mettere a disposizione della cooperativa le sue attività professionali in modo comunque continuativo. Si tratta peraltro di una soltanto delle possibili interpretazioni delle citate norme, che, tra l'altro, non parlano in maniera esplicita del carattere necessariamente continuativo delle attività professionali messe a disposizione del socio: del resto, ed è forse questa la ragione principale per cui l'opinione dottrinale sin qui descritta deve essere respinta, nessuno ha mai messo in dubbio che, a seguito dell'approvazione della l. n. 142 del 2001, il socio possa stipulare con la cooperativa un ulteriore contratto di lavoro subordinato a termine, nel qual caso, evidentemente, la natura continuativa della prestazione è senz'altro esclusa.

b) Secondo un diverso approccio, l'applicazione del lavoro a progetto al settore delle cooperative sarebbe da respingersi sulla base del sistema di esclusioni e abrogazioni stabilito dalla Riforma Biagi con riferimento al suddetto istituto. Alla stregua di tale impostazione, cioè, il lavoro a progetto non costituirebbe una fattispecie di portata generale, per il fatto che lo stesso non sostituisce *in toto* i vecchi contratti di collaborazione coordinata e continuativa bensì, proprio grazie ad un particolare sistema di esclusioni, le lascia sopravvivere in determinati settori e con riguardo a specifiche figure professionali. Pertanto, poiché la Riforma Biagi non ha provveduto ad abrogare, né implicitamente né esplicitamente, quella parte dell'art. 1, co. 3 della l. n. 142 del 2001 in cui si parla di "collaborazioni coordinate non occasionali", per quanto attiene al lavoro in cooperativa dovrebbe continuare a ricorrersi a queste ultime, essendo invece esclusa la possibilità di utilizzare il lavoro a progetto. In realtà, anche a questo orientamento può ribattersi, come del resto è stato puntualmente fatto, che mentre l'art. 1, co. 3 della l. n. 142 del 2001 ha *carattere definitorio*, ovvero indica quali sono le tipologie di contratto di lavoro astrattamente stipulabili tra socio e cooperativa, le norme in tema di lavoro a progetto hanno invece *natura permissiva*, stabiliscono cioè gli elementi che debbono essere necessariamente rispettati per poter ricorrere appunto a tale figura contrattuale. Giova inoltre ricordare che, qualora tali elementi non sussistano ovvero non siano rispettati le conseguenze sono particolarmente gravose, in quanto le norme sul lavoro a progetto prevedono la trasformazione dei relativi rapporti in lavoro subordinato a tempo indeterminato.

Poiché le opinioni dottrinali che hanno tentato di dimostrare l'incompatibilità tra lavoro a progetto e cooperative sono state confutate dalla maggior parte degli interpreti, può a questo punto concludersi che *tra i diversi rapporti di lavoro stipulabili tra il socio e la cooperativa ricade, appunto, anche quello di lavoro a progetto, purché, evidentemente, lo stesso sia annoverato tra quelli stabiliti dal regolamento interno. Va altresì rilevato che l'introduzione nell'ordinamento del lavoro a progetto non è stata accompagnata dall'eliminazione dei contratti di collaborazione coordinata e continuativa.*



APPROFONDIMENTO

Le collaborazioni coordinate continuative residue

Il d. lgs. n. 276 del 2003 non ha disposto l'abrogazione delle relative norme, ma ha piuttosto stabilito (art. 61) che, in alcuni casi, i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa non debbano essere ricondotte a progetto, il che significa, in particolare, che i relativi contratti possono essere stipulati secondo le vecchie regole. Nei casi suddetti, che come si accennava verranno partitamente analizzati in seguito, anche i soci possono dunque continuare a concludere con la cooperativa contratti di collaborazione coordinata e continuativa.

Le tutele riconosciute al socio-lavoratore autonomo

Fatte queste precisazioni in merito alle tipologie di contratti di lavoro autonomo che il socio può stipulare con la cooperativa, è il caso, a questo punto, di affrontare la questione delle tutele che la l. n. 142 del 2001 stabilisce in capo al socio lavoratore autonomo. In proposito, va rammentato come, in generale, il diritto del lavoro non si applichi ai lavoratori autonomi, nemmeno qualora siano soci della cooperativa.

Con riguardo a questi ultimi, peraltro, l'art. 2, co. 1, seconda parte, della l. n. 142 del 2001, stabilisce l'applicabilità non già di tutta, bensì solo di alcune specifiche norme della l. n. 300 del 1970 (Statuto dei Lavoratori). Si tratta, in particolare, degli artt. 1 (libertà di opinione) e 8 (divieto di indagini sulle opinioni), di cui al titolo primo della legge in questione, dedicato alla libertà e dignità dei lavoratori e degli artt. 14 (diritto di associazione e di attività sindacale) e 15 (atti discriminatori), contenuti invece nel titolo secondo dello Statuto, concernente la libertà sindacale.

Inoltre, secondo la medesima norma della l. n. 142 del 2001, si applicano ai soci lavoratori autonomi anche le normative in materia di *salute e sicurezza nei luoghi di lavoro* di cui al d. lgs. n. 626 del 1994 (e successive modificazioni) ed al d. lgs. n. 494 del 1996, in quanto compatibili con le modalità della prestazione lavorativa. L'introduzione di un filtro di compatibilità in merito alle norme concernenti salute e sicurezza nei luoghi di lavoro è dovuta alla circostanza che i soci lavoratori autonomi si caratterizzano, in quanto tali, per il fatto di auto-organizzare la propria attività professionale, che dunque dovrebbe svolgersi, di norma, al di fuori dei locali dell'impresa committente. Peraltro, specie con riguardo a quei rapporti di lavoro autonomo denotati da un significativo coordinamento tra l'attività lavorativa ed i fini perseguiti dall'impresa committente, quali sono i rapporti di lavoro a progetto e quelli di collaborazione coordinata e continuativa, accade spesso che il prestatore d'opera svolga la propria attività professionale essenzialmente all'interno dei locali aziendali. Ecco, allora, che il filtro di compatibilità è stato introdotto proprio con lo scopo di tenere conto delle descritte peculiarità dei rapporti di lavoro autonomo: le disposizioni protettive in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro troveranno evidentemente applicazione solo nei casi e nei limiti in cui i soci lavoratori autonomi prestino la loro attività all'interno dei locali aziendali.

Sempre rimanendo al versante delle tutele, ai sensi dell'art. 3 della l. n. 142 del 2001, ai soci lavoratori autonomi deve essere riconosciuto un *trattamento economico* complessivo proporzionato alla quantità e qualità del lavoro prestato e, in assenza di contratti o accordi collettivi specifici, comunque *non inferiore ai compensi medi* in uso per prestazioni analoghe rese, appunto, in forma di lavoro autonomo. In altri termini, il legislatore richiama qui i principi costituzionali in materia di retribuzione (ed in particolare, l'art. 36 Cost.), precisando tuttavia che, laddove si tratti di lavoratori autonomi e non sussistono, in proposito, accordi economici collettivi applicabili in virtù del principio della rappresentanza a tali lavoratori, non si potranno applicare i minimi retributivi previsti da contratti collettivi stipulati con riguardo a settori o categorie affini, ma ci si dovrà piuttosto riferire ai compensi medi riconosciuti, in genere, ai lavoratori autonomi per prestazioni analoghe.

c) **IL SOCIO VOLONTARIO**

Per quanto attiene alle cooperative sociali, assume particolare importanza la categoria dei soci volontari, in merito ai quali si pone una questione preliminare, ovvero se costoro rientrino o meno nell'ambito di applicazione della l. n. 142 del 2001, specie in considerazione della gratuità che caratterizza l'attività dagli stessi prestata. In altri termini, si pone il problema di capire se i suddetti soci possano o meno considerarsi come "lavoratori".

Su questo punto, va anzitutto rilevato come, prima dell'approvazione della l. n. 142 del 2001, l'attività di lavoro gratuito prestata dal socio volontario venisse ricondotta, sulla base della teoria dell'unicità del rapporto intercorrente tra socio e cooperativa, all'adempimento del contratto associativo. Dopo l'approvazione della normativa di riforma ed il riconoscimento della sussistenza, in capo al socio lavoratore, di due distinti rapporti, l'uno societario e l'altro di lavoro, si è però posto il problema, appunto, del corretto inquadramento di tale prestazione di carattere solidaristico.



APPROFONDIMENTO

La dottrina

In proposito, una parte della dottrina, applicando erroneamente un principio previsto in realtà per le sole organizzazioni di volontariato – ovvero quello secondo cui “la qualità di volontario è incompatibile con qualsiasi forma di rapporto di lavoro subordinato o autonomo e con ogni altro rapporto di contenuto patrimoniale con l'organizzazione di cui (questi) fa parte” (art. 2, co. 3, l. n. 266 del 1991) – ha ritenuto che la l. n. 142 del 2001 non potesse applicarsi ai soci volontari di cooperative sociali. In realtà, come si accennava, il principio enunciato riguarda soltanto il rapporto esistente tra volontari e organizzazioni di volontariato e non quello tra soci volontari e cooperative sociali, ed è dunque scorretto estendere analogicamente a questi ultimi una norma espressamente dedicata ai primi.

Non solo: sul punto va altresì rilevato che la legge istitutiva delle cooperative sociali (l. n. 381 del 1991, all'art. 3, co. 3, si limita ad affermare che “ai soci volontari non si applicano i contratti collettivi e le norme di legge in materia di lavoro subordinato ed autonomo, ad eccezione delle norme in materia di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali”. Sulla base di tale disposizione può dunque concludersi soltanto che al socio volontario non si

applicano leggi e contratti collettivi in materia di lavoro autonomo e subordinato, ma non certo che il medesimo socio volontario non possa instaurare con la cooperativa sociale un rapporto ulteriore rispetto a quello associativo, avente ad oggetto la prestazione di un'attività lavorativa seppur svolta a titolo gratuito.

Non a caso, dunque, altra parte della dottrina (quella maggioritaria), ha affermato che la l. n. 142 del 2001 si applichi anche ai soci volontari di cooperative sociali, e ciò sulla base di varie considerazioni, oltre a quella appena indicata. Infatti, non solo la l. n. 381 del 1991 non esclude espressamente la possibilità per il socio volontario di instaurare con la cooperativa un rapporto di lavoro, ma sono poi alcune norme della medesima l. n. 142 del 2001 a corroborare la tesi della sua applicabilità anche ai soci volontari. Ci si riferisce, anzitutto, all'art. 1, co. 3 della l. n. 142 del 2001, all'interno del quale si afferma che *il socio lavoratore, instaurando con la cooperativa l'ulteriore rapporto di lavoro, contribuisce al raggiungimento degli scopi sociali*: è del tutto evidente che il socio volontario, con il proprio lavoro gratuito, concorre in maniera assolutamente significativa al conseguimento delle finalità istituzionali dell'ente. Inoltre, e ragionando in questo caso *a contrario*, può sostenersi (come è stato opportunamente fatto) che l'esclusione dell'attività lavorativa, pur gratuita, dei soci volontari dall'ambito di applicazione della l. n. 142 del 2001, dando vita ad una evidente disparità di trattamento tra le diverse categorie di soci, sarebbe dovuta essere oggetto di una deroga espressa, che invece non ha trovato posto nelle maglie della riforma.



Della legge 381/1991 si parla anche nel capitolo ottavo – Forme giuridiche.

Ad ogni modo, l'argomento più significativo a sostegno della tesi dell'applicabilità della l. n. 142 del 2001 anche ai soci volontari di cooperative sociali è dato dal medesimo co. 3 dell'art. 1, a mente del quale il socio instaura con la cooperativa, oltre a quello associativo, un ulteriore rapporto di lavoro subordinato, autonomo o *in qualsiasi altra forma*. Si tratta, evidentemente, di una formula aperta, con la quale il legislatore ha voluto far ricadere nell'ambito di applicazione della l. n. 142 del 2001 ogni rapporto di lavoro, tipico o atipico che sia, a prescindere dal fatto che la causa del relativo contratto sia di natura scambistica o liberale. Del resto, se il legislatore non avesse voluto adottare un approccio tanto ampio, il ricorso alla locuzione "in qualsiasi altra forma" sarebbe stato decisamente sovrabbondante, in quanto, allo stato attuale, nell'ordinamento italiano sono in realtà rinvenibili soltanto rapporti di lavoro subordinato, autonomo o parasubordinato; rapporti, cioè, già puntualmente ed espressamente indicati dal medesimo art. 1, co. 3 della l. n. 142 del 2001. Come si è puntualmente sottolineato, dunque, con l'utilizzo della citata locuzione il legislatore altro non avrebbe voluto fare se non, appunto, includere nell'ambito di applicazione della l. n. 142 del 2001 le prestazioni di lavoro gratuite svolte dal socio volontario nonché, eventualmente, altre forme contrattuali non ancora esistenti ma in relazione alle quali il legislatore stesso si riserva la possibilità di legiferare in futuro.

La discussione sorta negli ultimi anni in merito allo status del socio volontario assume una rilevanza fondamentale: *riconoscere a quest'ultimo la posizione di socio lavoratore significa, infatti, superare l'assunto, per lungo tempo dominante, secondo cui qualora una persona compia una prestazione di natura solidaristica non vi sarebbe comunque spazio per il diritto del lavoro, sebbene la persona in questione partecipi, con la propria attività, alla gestione dell'impresa ed al perseguimento delle relative finalità sociali.*

Le tutele riconosciute al socio-lavoratore volontario

L'interpretazione secondo la quale anche il socio volontario instaura, con la cooperativa sociale, un ulteriore rapporto di lavoro, pur di natura gratuita, apre in particolare la strada per un'applicazione selettiva della disciplina giuslavoristica, ovvero consente di riconoscere al socio volontario, oltre a quelle espressamente indicate dalla l. n. 381 del 1991, tutte le altre *tutele*, specie di natura costituzionale, che non presuppongano la sussistenza di un rapporto di lavoro retribuito.

Con riguardo alle prime, ci si riferisce, in particolare, all'art. 2, co. 3 della l. n. 381 del 1991, il quale prevede l'estensione, ai soci volontari di cooperativa, delle norme in materia di *assicurazione contro gli infortuni e le malattie professionali*, gestita, quest'ultima, come ampiamente noto, dall'INAIL.

In merito invece alle seconde, si tratta di un novero di materie difficile da individuare con precisione, proprio per il fatto che, non essendo discipline espressamente determinate dal legislatore, è l'interprete a doverle volta a volta selezionare. Per quanto attiene a tale secondo ordine di materie potrebbe dunque avere un ruolo rilevante il regolamento interno di cui all'art. 6 della l. n. 142 del 2001, specie in considerazione del fatto che nell'ambito del medesimo regolamento deve farsi richiamo espresso (art. 6, co. 1, lett. c) alle normative di legge vigenti per i rapporti di lavoro diversi da quello subordinato e quindi anche a quelli svolti a titolo gratuito dal socio volontario.

Volendo, ad ogni modo, provare a mettere in luce quali potrebbero essere alcune delle tutele estensibili ai soci volontari, in quanto concernenti aspetti del rapporto di lavoro non direttamente connessi all'onerosità che di norma caratterizza, appunto, sia i rapporti di lavoro autonomo che quelli di lavoro subordinato, si tratta, anzitutto, di diritti generalissimi attinenti alla dignità umana e professionale, alla riservatezza, all'immagine, alla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, ai divieti di discriminazione, ai diritti di riunione e di associazione sindacale ed a quelli di formazione professionale continua. L'estensione al socio lavoratore volontario di questi diritti basilari si giustifica, in particolare, per il fatto che, sebbene a titolo gratuito, egli presta comunque un'attività lavorativa nell'ambito della quale è, evidentemente, coinvolta la persona del socio volontario stesso. Sulla base di tale ultima considerazione, nonché di una valorizzazione molto marcata della duplicità dei rapporti instaurati tra socio volontario e cooperativa, alcuni autori si sono spinti a sostenere che, accanto al novero di tutele generalissime appena indicate possano individuarsene alcune altre, in particolare quelle che, pur essendo proprie del lavoro subordinato sono comunque funzionalizzate alla salvaguardia di diritti sociali fondamentali. Si tratta, in particolare, della disciplina dell'orario di lavoro e dei riposi, della maternità, dei congedi parentali e formativi, delle ferie ed aspettative, oltre alle regole processuali del rito del lavoro.



Poiché la regolamentazione delle tipologie contrattuali atipiche non presenta particolari peculiarità con riguardo alle cooperative sociali rispetto agli ordinari datori di lavoro, si rinvia l'analisi all'ultima parte di questo capitolo.

IMPRESE SOCIALI E LAVORATORI SVANTAGGIATI

Le peculiarità del lavoro svolto nell'ambito di cooperative sociali non attengono soltanto alla duplicità dei rapporti contrattuali esistenti in capo al socio lavoratore, ma anche al fatto che tali enti – ed oggi, più in generale, tutte le imprese sociali – hanno un ruolo di prim'ordine per quanto attiene all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

In effetti, se è vero che l'ordinamento italiano presta attenzione al fenomeno del collocamento di taluni soggetti svantaggiati, e cioè in particolare dei disabili, da ormai lunghissimo tempo, l'avvento delle cooperative sociali ha dato nuovo impulso a tale fenomeno, modificando altresì, almeno in parte, l'approccio con il quale esso veniva ed ancora in parte viene affrontato.

Come si vedrà nelle pagine che seguono, del resto, l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati in cooperative sociali si ispira ad una logica promozionale ed incentivante per le cooperative stesse, mentre il collocamento obbligatorio dei disabili ha da sempre natura vincolistica, viene cioè pensato e realizzato come un vero e proprio imponibile di manodopera nei confronti dei datori di lavoro cui si applica. A questo proposito deve peraltro rilevarsi che i due sistemi appena descritti si sono evoluti nel tempo e che il legislatore ha tentato anche di metterli in comunicazione tramite la previsione di specifici strumenti, di tipo convenzionale.

Il presente paragrafo si suddivide in due diverse sezioni: la prima dedicata all'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati nelle cooperative sociali e la seconda all'inserimento dei soggetti svantaggiati nelle imprese sociali. Ciò consentirà di mettere in luce le innovazioni apportate dal legislatore su questi aspetti, proprio con la normativa in materia di impresa sociale e di capire quali limiti tali innovazioni in realtà incontrino.

A tale ricostruzione seguirà, poi, l'analisi degli strumenti convenzionali, anch'essi per molti versi problematici e perfettibili, messi in campo dal legislatore con la l. n. 68 del 1999 prima e con il d. lgs. n. 276 del 2003 poi.

L'INSERIMENTO LAVORATIVO DEI SOGGETTI SVANTAGGIATI NELLE COOPERATIVE SOCIALI

La l. n. 381 del 1991 prevede due modelli di cooperative sociali:

- quelle cd. di *tipo a*), che si occupano della gestione di servizi socio-sanitari ed educativi;
- quelle di *tipo b*), che invece svolgono attività diverse (agricole, industriali, commerciali e di servizi) finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Con riguardo, in particolare, a queste ultime, va posto anzitutto in luce come esse rappresentino, nel panorama giuridico italiano, un modello di inserimento lavorativo di persone svantaggiate alternativo rispetto a quello del collocamento obbligatorio, sancito dapprima dalla l. n. 482 del 1968 e, successivamente, dalla l. n. 68 del 1999. Più in particolare si potrebbe affermare che mentre con il collocamento obbligatorio il legislatore ha fatto proprio un approccio vincolistico all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, con la regolamentazione delle cooperative sociali di tipo b) il medesimo legislatore si è invece mosso in una prospettiva promozionale.

La differenza fondamentale tra le due suddette modalità di intervento andava, e va in parte ancora oggi, ricercata nel fatto che il legislatore, mentre con riguardo al cosiddetto collocamento obbligatorio si è mosso in una logica di imponibile di manodopera, istituendo le cooperative sociali di tipo b) ha invece ritenuto, nel recepire una serie di esperienze concrete già in atto in Italia, di dare riconoscimento ad una forma di impresa la cui mission consiste proprio nell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

Oltre a dare riconoscimento a tale nuova realtà cooperativa, il legislatore ha altresì stabilito di supportarla tramite la previsione di un articolato *sistema di incentivi*.



APPROFONDIMENTO

In questa sede non è certo possibile ricostruire la disciplina relativa al collocamento obbligatorio, per il fatto che essa riguarda, in generale, tutti i datori di lavoro privati e pubblici e soltanto una parte di lavoratori svantaggiati, cioè i disabili, ed esula così in gran parte dall'oggetto specifico del presente capitolo. Ciononostante, nelle pagine che seguono il modello del collocamento obbligatorio (oggi definito collocamento mirato) verrà più volte richiamato, in quanto potrà essere utile come metro di paragone per valutare al meglio, anche secondo una logica di contrapposizioni, quali siano le peculiarità dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate nel quadro delle cooperative sociali.

a) *Il concetto di lavoratore svantaggiato*

Per quanto attiene all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate in cooperative sociali di tipo b), va anzitutto rilevato come la l. n. 381 del 1991 faccia riferimento ad un novero di soggetti più ampio sia di quello accolto dalla l. n. 482 del 1968 sul collocamento obbligatorio, sia di quello fatto successivamente proprio dalla l. n. 68 del 1999 in materia di collocamento mirato.

Le due normative appena citate, l'una sostitutiva dell'altra, fanno riferimento ad uno spettro di destinatari piuttosto simile, a dispetto delle diciture utilizzate, che sembrerebbero invece evidenziare una certa evoluzione normativa e, conseguentemente, una loro

non totale identità. In effetti, se è vero che la l. n. 68 del 1999 sostituisce alla categoria degli invalidi, utilizzata dalla l. n. 482 del 1968, quella dei disabili, è altrettanto vero che tale passaggio appare essenzialmente terminologico. La l. n. 68 del 1999, cioè, facendo riferimento a soggetti affetti da minorazione fisica, psichica o sensoriale, ovvero da handicap intellettivo, rimane pur sempre collegata, come lo era la l. n. 482 del 1968, alla necessaria sussistenza di una riduzione della capacità lavorativa pari ad almeno il 45%. Inoltre, la nozione di disabile continua a riguardare le persone invalide del lavoro, con un grado di invalidità superiore al 33%, così come non vedenti e sordomuti, persone invalide di guerra, civili di guerra e per servizio. Infine, a tali soggetti si affiancano alcune categorie di lavoratori normodotati (come ad esempio orfani e coniugi superstiti di coloro che siano deceduti per causa di lavoro, di guerra o di servizio), già incluse nel novero dei destinatari del collocamento obbligatorio dalla l. n. 482 del 1968.

Se si eccettuano le categorie di lavoratori normodotati citate da ultimo, risulta evidente che la nuova disciplina del collocamento mirato, come peraltro quella precedente, si riferisce a soggetti colpiti da menomazioni qualificate, cui consegue una riduzione della capacità lavorativa superiore ad una determinata percentuale e non, invece, a persone che presentino difficoltà di accesso al mercato del lavoro intese in senso ampio.

A questo tipo di difficoltà ha invece tentato di dare risposta la l. n. 381 del 1991, prevedendo, all'art. 4, co. 1, che le cooperative sociali di tipo b) possano occuparsi dell'inserimento lavorativo non soltanto di invalidi fisici, psichici e sensoriali, ma anche, più in generale, di altri *soggetti a rischio di esclusione sociale*, quali gli ex degenti di ospedali psichiatrici (anche giudiziari), le persone in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, le persone detenute o internate negli istituti penitenziari, nonché i condannati e gli internati ammessi alle misture alternative alla detenzione o al lavoro all'esterno.

Tale novero di persone può essere, poi, ulteriormente ampliato in via amministrativa.

Si tratta, evidentemente, del riconoscimento dell'esistenza di un insieme di lavoratori svantaggiati ben più ampio rispetto a quello dei soli invalidi (o disabili), così come definiti dalla normativa sul collocamento obbligatorio (oggi, più correttamente, mirato). La l. n. 381 del 1991 rappresenta dunque, sotto questo profilo, la prima presa di coscienza del fatto che le difficoltà di accesso al mercato del lavoro non riguardano solo soggetti con ridotta capacità lavorativa, con menomazioni qualificate, ma anche persone che, pur essendo normodotate sotto quest'ultimo profilo, presentano caratteristiche in grado comunque di emarginarle.

Come si vedrà subito tale presa di coscienza, insieme a quella dell'importanza del ruolo della cooperazione sociale nel settore dell'inserimento lavorativo, hanno indotto il legislatore a supportare la relativa attività secondo una logica incentivante e promozionale; una logica assai diversa, per non dire opposta, rispetto a quella seguita per quanto attiene al collocamento obbligatorio ed anche a quello mirato.

b) *Gli incentivi per il sostegno delle attività di inserimento lavorativo di persone svantaggiate*

Le disposizioni normative di riferimento sono costituite dagli artt. 4 e 5 della l. n. 381 del 1991.

L'art. 4 dispone, anzitutto, che le cooperative sociali di tipo b) debbano impiegare, sul totale degli occupati, *almeno il 30% di persone svantaggiate* e che queste ultime debbano altresì essere, compatibilmente con il loro stato soggettivo, socie delle medesime cooperative sociali di tipo b) in cui sono inserite.

Il prosieguo della norma si occupa di un primo tipo di incentivi all'attività delle cooperative sociali di tipo b), che consiste nell'*esonero totale*, in capo ad esse, dal pagamento della contribuzione previdenziale ed assistenziale relativamente alla retribuzione corrisposta ai lavoratori svantaggiati regolarmente impiegati e remunerati. Si tratta di un incentivo economico dall'impatto particolarmente rilevante. La portata di esso è stata peraltro in parte ridimensionata dall'art. 1 della l. n. 193 del 2000 che – modificando l'art. 4 della l. n. 381 del 1991 – ha stabilito che con riguardo alle retribuzioni di alcune categorie dei soggetti menzionati dalla norma stessa (detenuti, ex degenti di ospedali psichiatrici e condannati ammessi al lavoro esterno al carcere) vi sia un esonero soltanto parziale dal pagamento della contribuzione previdenziale e assistenziale, determinato in misura percentuale, ogni due anni, da un decreto del Ministero della Giustizia.

L'art. 5 prevede una seconda modalità di incentivazione dell'attività delle cooperative sociali di tipo b), ovvero la possibilità, in capo agli enti pubblici, di stipulare *convenzioni* con queste ultime, anche in deroga alla disciplina in materia di contratti della pubblica amministrazione (e dunque in via diretta), per affidare loro commesse di lavoro.

Va peraltro rilevato che la portata incentivante dello strumento in esame, inizialmente ammesso in via generalizzata, è stata ridimensionata dalle modificazioni apportate all'art. 5 della l. n. 381 del 1991 dall'art. 20 della l. n. 52 del 1996. Quest'ultima disposizione, nel recepire la direttiva comunitaria 92/50/CEE, ha infatti stabilito che le descritte convenzioni non possano riguardare commesse il cui importo sia uguale o superiore a quello stabilito dalle direttive comunitarie in tema di appalti pubblici. In quest'ultimo caso, infatti, la pubblica amministrazione interessata deve comunque procedere ad una gara di appalto, salvo poter ricorrere alla cosiddetta clausola sociale, ovvero stabilire, tra le condizioni di esecuzione, l'obbligo di eseguire il contratto con l'impiego di persone svantaggiate.

Il modello di inserimento lavorativo di persone svantaggiate tramite cooperative sociali di tipo b) ha avuto, come dimostrano varie ricerche empiriche sul punto, notevole successo, grazie anche al sistema di incentivi immaginato dalla l. n. 381 del 1991 e che si è

qui sinteticamente descritto. Ciò è avvenuto, tra l'altro, nonostante i provvedimenti legislativi più recenti intervenuti sull'impianto di tale legge abbiano avuto, come si è avuto modo di notare, una certa tendenza al ridimensionamento degli incentivi stessi.

L'INSERIMENTO LAVORATIVO DEI SOGGETTI SVANTAGGIATI NELLE IMPRESE SOCIALI

La recente legislazione in tema di impresa sociale – la l. delega n. 118 del 2005 ed il d. lgs. n. 155 del 2006 – introduce disposizioni specifiche in materia: si tratta, soprattutto, dell'art. 2 del d. lgs. n. 155 del 2006, in virtù del quale possono acquisire la qualifica di impresa sociale, fra le altre, le organizzazioni private che esercitino la propria attività al fine di promuovere l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

Fatta questa affermazione di carattere generale, il legislatore si dedica successivamente all'identificazione dei soggetti svantaggiati (a), da un lato, senza peraltro prendere posizione; dall'altro, al tema degli incentivi da riservare alle imprese sociali che si occupino dell'inserimento lavorativo di costoro (b).

a) *L'ampliamento del concetto di lavoratore svantaggiato*

La normativa in esame richiama, a fini definitivi, la legislazione di matrice comunitaria in materia di aiuti di Stato a favore dell'occupazione (Regolamento CE n. 2204/2002). Il provvedimento normativo da ultimo citato fa propria una *nozione di persona svantaggiata più ampia* rispetto al passato, riferendosi non soltanto ai disabili, ma anche ad altre categorie di soggetti, ulteriori persino rispetto a quelle contemplate dalla l. n. 381 del 1991.

Va peraltro rilevato che, a differenza di altri interventi legislativi di cui si dirà tra breve (ci si riferisce soprattutto all'art. 14 del d. lgs. n. 276 del 2003, c.d. Riforma Biagi del mercato del lavoro), l'art. 2, co. 2 del d. lgs. n. 155 del 2006 in materia di impresa sociale richiama soltanto alcuni dei soggetti svantaggiati di cui alla disciplina comunitaria.

La norma in esame distingue, in particolare, tra lavoratori disabili e lavoratori svantaggiati. Quanto ai primi, si tratta di:

- a) qualsiasi persona riconosciuta come disabile ai sensi della legislazione nazionale, ovvero qualsiasi persona riconosciuta affetta da un grave handicap fisico, mentale o psichico.

Rientrano, invece, fra i lavoratori svantaggiati le seguenti categorie di persone:

- a) qualsiasi giovane che abbia meno di 25 anni o che abbia completato la propria formazione a tempo pieno da non più di due anni e che non abbia ancora ottenuto il primo impiego retribuito regolarmente;
- b) qualsiasi persona riconosciuta come affetta, al momento o in passato, da una dipendenza ai sensi della legislazione nazionale;

- c) qualsiasi persona che non abbia ottenuto il primo impiego retribuito regolarmente da quando è stata sottoposta ad una pena detentiva o a un'altra sanzione penale.

Come si accennava, già da un primo, superficiale raffronto, emerge come le categorie di persone svantaggiate richiamate dalla normativa in materia di impresa sociale siano più numerose rispetto a quelle indicate dalla l. n. 381 del 1991 in tema di cooperative sociali. Se è vero che tale ampliamento è meno pronunciato di quanto ci si sarebbe potuti attendere, è altrettanto vero che esso ha comunque notevole rilevanza sotto il profilo sia quantitativo che qualitativo. Il legislatore italiano, infatti, facendo una selezione dei soggetti destinatari degli aiuti di Stato ai sensi della disciplina comunitaria, ha sì finito con il riconfermare sostanzialmente il novero di soggetti svantaggiati di cui alla l. n. 381 del 1991, ma ha anche provveduto ad includere, tra costoro, i *giovani che abbiano difficoltà di accesso al mercato del lavoro*; ha cioè dato riconoscimento ad una ulteriore, significativa, forma di svantaggio di cui si era, fino ad oggi, tenuto conto soltanto parzialmente (soprattutto per il tramite del tanto discusso contratto di formazione e lavoro).

L'ampliamento del novero dei soggetti svantaggiati destinatari di attività di inserimento lavorativo ed il fatto che tale attività non è più riservata, ai sensi della l. n. 118 del 2005 e del d. lgs. n. 155 del 2006, alle sole cooperative sociali di tipo b), ma può essere svolta da tutte le organizzazioni private disciplinate dall'ordinamento che abbiano acquisito la qualifica di impresa sociale, sembrerebbero poter determinare un rafforzamento dell'esperienza applicativa della l. n. 381 del 1991. In realtà, tale possibile rafforzamento è messo seriamente in discussione dal fatto che la legislazione in materia di impresa sociale non ha previsto, in relazione all'attività di inserimento lavorativo, alcun incentivo economico e normativo ulteriore rispetto a quanto già stabilito, per le cooperative sociali di tipo b), dalla più volte citata l. n. 381 del 1991.

b) *La (spinosa) questione degli incentivi*

L'ampliamento dell'esperienza applicativa della l. n. 381 del 1991 con riferimento alle cooperative sociali di tipo b) potrebbe derivare da due diversi versanti: anzitutto, grazie alla previsione secondo la quale l'attività di inserimento lavorativo di persone svantaggiate può essere ora svolta non soltanto da cooperative sociali di tipo b), bensì anche da ogni impresa sociale, ovvero da ogni organizzazione privata riconosciuta dall'ordinamento e dedita allo svolgimento di attività imprenditoriali di utilità sociale (requisito, quest'ultimo, necessario appunto per l'acquisto della qualifica di impresa sociale); secondariamente, per il fatto che le norme in materia di impresa sociale ampliano il novero dei soggetti svantaggiati, includendovi, rispetto alla disciplina in tema di cooperative sociali, i giovani con difficoltà di accesso al mercato del lavoro.

Ebbene, tale prospettiva di rafforzamento sembra in realtà essere frustrata dal fatto che *il legislatore non ha poi provveduto ad individuare adeguati incentivi*, di matrice normativa ed economica, al fine di sostenere l'attività di inserimento lavorativo di persone svantaggiate da parte delle imprese sociali.

Il problema si pone in relazione ad entrambe le prospettive di ampliamento che si sono appena evidenziate.

In primo luogo, con riguardo alla circostanza che l'attività di inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati possa essere svolta da qualunque impresa sociale, è il caso di rilevare come il legislatore non ricolleggi a tale attività alcun tipo di incentivo economico o normativo, tanto meno quelli di cui all'art. 4 della l. n. 381 del 1991. Questa assenza di incentivi si rivela ancora più inspiegabile se si considera che l'art. 2 del d. lgs. n. 155 del 2006, al co. 4, riproduce invece gli obblighi di cui alla legge in materia di cooperative sociali, stabilendo che i soggetti svantaggiati, così come definiti dal precedente co. 2, debbano costituire non meno del 30% dei lavoratori impiegati a qualunque titolo nell'impresa sociale. Alla luce di tali considerazioni, pare di poter dire con un certo margine di certezza che l'apertura del legislatore verso un ampliamento delle forme imprenditoriali dedite all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, così com'è, sia destinata a conoscere numerose difficoltà di implementazione. Rimanendo ferme le disposizioni in materia di cooperative sociali di tipo b), infatti, è probabile che l'attività di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati continui ad essere svolta soltanto da questa specifica tipologia di imprese sociali, non avendovi le altre interesse proprio per la mancanza, in proposito, di specifici incentivi stabiliti dalla legge.

In ordine alla seconda questione, ovvero all'ampliamento del novero delle persone svantaggiate operato dalle norme in materia di impresa sociale, si pongono problemi del tutto simili. In effetti, il legislatore non ha connesso al suddetto ampliamento incentivi normativi od economici di alcun genere, con la probabile conseguenza che se, per le ragioni anzidette, saranno anche in futuro le sole imprese sociali costituite in forma di cooperative sociali di tipo b) a svolgere attività di inserimento lavorativo, esse privilegeranno necessariamente, nelle suddette attività, i soggetti svantaggiati di cui all'art. 4 della l. n. 381 del 1991 e non quelli di cui all'art. 2, co. 2 del d. lgs. n. 155 del 2006. Ciò, evidentemente, per il fatto che le cooperative sociali di tipo b) possono godere di incentivi economici soltanto con riguardo ai primi.

La *mancata incentivazione* dell'attività di inserimento lavorativo disciplinata dai recenti provvedimenti in materia di impresa sociale rischia anche di *vanificare l'ampliamento del novero delle persone svantaggiate* che possono essere destinatarie dell'attività di inserimento lavorativo, ampliamento peraltro voluto dal legislatore medesimo.

Certo, il successo delle attività di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati non dipende soltanto dalla dotazione di incentivi normativi ed economici che il legislatore predispone a favore delle imprese che le svolgono: ciò non toglie, peraltro, che tali tipo-

logie di incentivi possano costituire un importante volano per l'affermazione e lo sviluppo delle suddette attività e dunque il loro mancato riconoscimento, da parte del legislatore, rischia di lasciare sostanzialmente inalterata la situazione, a dispetto della volontà manifestata sul piano formale, di rafforzare l'esperienza applicativa della l. n. 381 del 1991.

CONVENZIONI PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO DEI SOGGETTI SVANTAGGIATI

Come già si accennava all'inizio del terzo paragrafo, il legislatore ha tentato di porre in comunicazione il sistema vincolistico di collocamento dei disabili con quello promozionale di inserimento lavorativo di persone svantaggiate tramite cooperative sociali di tipo b) con l'individuazione di uno specifico modello convenzionale.

ART. 12 DELLA L. N. 68 DEL 1999

Tale modello, di carattere *trilaterale* per il fatto di coinvolgere uffici pubblici, datori di lavoro privati e cooperative sociali di tipo b), è stato introdotto, per la prima volta, dall'art. 12 della l. n. 68 del 1999. Adottando quest'ultima disposizione il legislatore ha tentato di coinvolgere attivamente la cooperazione sociale di inserimento lavorativo nel collocamento mirato, ammettendo la possibilità che i datori di lavoro privati adempissero agli obblighi relativi all'assunzione di disabili tramite l'inserimento temporaneo di una parte di costoro presso cooperative sociali di tipo b), in cambio dell'impegno, da parte dei datori di lavoro stessi, di affidare a queste ultime commesse di lavoro.



APPROFONDIMENTO

Le premesse

Il modello tracciato dall'art. 12 della l. n. 68 del 1999 è la trasposizione sul piano normativo dei contenuti di un accordo sindacale stipulato a Treviso nel 1996, trasposizione peraltro parziale per il fatto che il suddetto accordo riguardava un vasto novero di soggetti svantaggiati, ed invece le convenzioni di cui all'art. 12 della l. n. 68 del 1999 possono concernere soltanto i disabili in senso stretto, così come definiti dalla medesima legge. È significativo notare come tale ridimensionamento sia in realtà il frutto del dibattito che precedette, nella seconda metà degli anni novanta, la riforma del collocamento cosiddetto obbligatorio: in quella sede il Governo propose infatti di prevedere uno strumento convenzionale di ampio respiro – non sostitutivo, bensì integrativo degli ordinari sistemi di collocamento dei disabili – ma tale proposta fu avversata con decisione dalle organizzazioni di rappresentanza dei disabili stessi, forse per il timore di un indebolimento dell'apparato vincolistico.

Come si evince da questa sommaria descrizione del modello convenzionale prescelto dal legislatore, il raccordo tra prospettiva vincolistica e promozionale dovrebbe essere qui garantito da due ordini di incentivi: per i datori di lavoro, la possibilità di adempiere a parte degli obblighi di cui alla l. n. 68 del 1999 tramite l'inserimento temporaneo dei

disabili assunti presso cooperative sociali di tipo b); per queste ultime, l'opportunità di ottenere commesse di lavoro in cambio del suddetto inserimento temporaneo.

A fronte di ciò, va peraltro posto in luce come ai datori di lavoro che stipulano le convenzioni in esame non siano invece riconosciute le agevolazioni previste dall'art. 13 della medesima l. n. 68 del 1999 in caso della sottoscrizione di altri due generi di convenzioni, quelle ordinarie e quelle di integrazione lavorativa, in relazione alle quali il legislatore ha stabilito, a favore appunto dei datori di lavoro, alcuni incentivi di matrice essenzialmente economica. Si tratta, in particolare, di misure di fiscalizzazione dei contributi previdenziali e assistenziali relativi ad ogni lavoratore disabile assunto, fiscalizzazione che può essere parziale o totale a seconda del grado di disabilità di quest'ultimo. Inoltre, tramite gli strumenti convenzionali citati gli uffici pubblici competenti possono contribuire al rimborso delle spese sostenute dal datore di lavoro per rendere il posto di lavoro occupato dal disabile adeguato alle sue caratteristiche, ovvero ancora per l'apprestamento di tecnologie di telelavoro o per la rimozione di eventuali barriere architettoniche che limitino in qualunque modo l'integrazione lavorativa del disabile stesso.

Se dunque, sul piano politico, l'art. 12 della l. n. 68 del 1999 costituisce un importante riconoscimento del ruolo della cooperazione sociale di inserimento lavorativo come strumento di politica del lavoro, il fatto che gli incentivi da essa approntati a favore dei datori di lavoro stipulanti le relative convenzioni siano *di portata inferiore* rispetto a quelli stabiliti dall'art. 13 della medesima l. n. 68 del 1999 nel caso della sottoscrizione di convenzioni ordinarie o di integrazione lavorativa, sembra aver contribuito in modo significativo al *fallimento dell'istituto*. Ciò è del resto confermato anche dalla prima relazione al Parlamento sullo stato di applicazione della l. n. 68 del 1999, secondo la quale il modello convenzionale di cui all'art. 12 della suddetta legge non è stato mai utilizzato nella prassi.

Le ragioni del fallimento dell'istituto in esame vanno ovviamente ricercate non soltanto nell'insufficienza degli incentivi stabiliti dal legislatore: si tratta, oltre che della sua complicatezza tecnica e delle difficoltà interpretative connesse alla sua implementazione, della *durata troppo breve dell'inserimento temporaneo* (al massimo 12 mesi), foriera di eccessivi costi transattivi e formativi per i datori di lavoro coinvolti e di un elevato turn over nelle cooperative sociali destinatarie dell'inserimento temporaneo stesso.

Inoltre, la previsione secondo la quale è comunque il datore di lavoro privato ad assumere fin dall'inizio il lavoratore disabile che viene poi inserito temporaneamente nella cooperativa sociale di tipo b) sembra disconoscere il ruolo formativo e di accompagnamento nell'accesso al mercato del lavoro della cooperazione sociale. Tale previsione, in altri termini, sembra criticabile per il fatto di prescindere dagli esiti del percorso professionale che il disabile è chiamato a svolgere presso la cooperativa sociale, esiti che potrebbero assumere particolare importanza specie con riguardo alla successiva individua-

zione, presso il datore di lavoro privato, del posto di lavoro più adatto alle sue caratteristiche.

ART. 14 DEL D. LGS. N. 276 DEL 2003

Alla luce della mancata utilizzazione dell'istituto regolamentato dall'art. 12 della l. n. 68 del 1999 e delle critiche che sono state avanzate in merito alle sue caratteristiche strutturali, il legislatore ha ritenuto, a distanza di qualche anno, di affiancargli un nuovo modello convenzionale, regolamentato dall'art. 14 del d. lgs. n. 276 del 2003.

Tale modello si differenzia dal precedente per alcuni aspetti essenziali.

Anzitutto, la convenzione rimane plurilaterale, ma assume i caratteri di *convenzione quadro* stipulabile, a livello territoriale, tra uffici pubblici competenti (che assumono, o dovrebbero assumere, un ruolo propulsivo), associazioni sindacali dei datori e prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative a livello nazionale, associazioni di rappresentanza, assistenza e tutela delle cooperative sociali di tipo b) ed, infine, i consorzi di cooperative sociali di cui all'art. 8 della l. n. 381 del 1991.

In secondo luogo, tali convenzioni, oltre che per la loro natura di convenzioni quadro, si distinguono da quelle di cui all'art. 12 della l. n. 68 del 1999 anche per il fatto che possono riguardare non solo disabili in senso stretto, ma un *novero di soggetti assai più ampio*. L'art. 14 del d. lgs. n. 276 del 2003, infatti, si riferisce, nell'individuare tale novero di soggetti, al Regolamento CE n. 2204/2002, come del resto fa – lo si è già detto in precedenza – l'art. 2 del d. lgs. n. 155 del 2006. Da un'analisi comparata delle due disposizioni, peraltro, si evince che il richiamo operato dall'art. 14 del d. lgs. n. 276 del 2003 a tale disciplina comunitaria è, in realtà, più ampio rispetto a quello fatto proprio dalla legislazione in materia di impresa sociale, perché relativo al disposto dell'art. 2, lett. f) del Regolamento CE n. 2204/2002 nel suo complesso e non soltanto a talune delle categorie di soggetti svantaggiati da questo contemplate.

Alla luce di tale richiamo, dunque, tra i soggetti svantaggiati che possono essere destinatari delle convenzioni di cui all'art. 14 del d. lgs. n. 276 del 2003 si annoverano, genericamente, *tutte le persone appartenenti ad una categoria che abbia difficoltà ad accedere, senza assistenza, al mercato del lavoro* ai sensi, appunto, dell'art. 2, lett. f), del Regolamento CE n. 2204/2002. Va peraltro rilevato che il significativo ampliamento del novero di soggetti svantaggiati operato dall'art. 14 del d. lgs. n. 276 del 2003 è, in realtà, più in potenza che in atto: poiché infatti la materia che si sta esaminando, dopo la riforma del titolo V della Costituzione ad opera della l. cost. n. 3 del 2001, è oggetto di competenza legislativa concorrente tra Stato e Regioni, il grado di coinvolgimento del vasto novero di soggetti svantaggiati cui si riferisce l'art. 14 del d. lgs. n. 276 del 2003 dipende e dipenderà, essenzialmente, dalla sensibilità sia dei legislatori regionali che delle parti stipulanti le convenzioni di inserimento lavorativo.

Un terzo elemento di novità apportato dal nuovo modello convenzionale consiste nel fatto che la disposizione di cui all'art. 14 del d. lgs. n. 276 del 2003 elimina, rispetto al proprio antecedente storico, il requisito della *previa assunzione del lavoratore disabile* da parte del datore di lavoro obbligato, nonché, conseguentemente, quello della temporaneità dell'inserimento nella cooperativa sociale.

Si tratta di novità rilevanti, che pure non potranno essere apprezzate in tutta la loro portata fino a che non verrà completato l'iter di implementazione della norma, che, essendo come si accennava relativa a materie di competenza legislativa concorrente tra Stato e Regioni, dovrà passare per l'adozione di leggi regionali ad hoc, oltre che, naturalmente, delle convenzioni quadro in essa stessa regolamentate e delle convenzioni applicative di queste ultime.

In proposito, va sottolineato come alcune leggi regionali e convenzioni quadro siano già state approvate: sulla loro portata si tornerà brevemente oltre, anche se, preme dirlo già ora, è comunque attualmente impossibile formulare un giudizio compiuto sull'impatto dell'art. 14 del d. lgs. n. 276 del 2003, per il fatto che mancano invece i dati in ordine alle convenzioni applicative tra singole imprese e cooperative sociali di tipo b).

Con riguardo al raccordo tra sistema vincolistico e promozionale, e dunque in ordine agli incentivi previsti sul punto, le prospettive di sviluppo del modello convenzionale in esame non sembrano peraltro essere particolarmente incoraggianti. In proposito, va premesso che le convenzioni quadro sono finalizzate a favorire l'inserimento dei soggetti svantaggiati in cooperative sociali di tipo b) tramite il conferimento a queste ultime, da parte delle imprese private aderenti alle associazioni stipulanti le convenzioni stesse, di commesse di lavoro.

Cambia, come si accennava, lo schema giuridico di riferimento, nel senso che ora non è più il datore di lavoro privato ad assumere la persona svantaggiata e ad inviarla successivamente alla cooperativa sociale di tipo b) per il suo inserimento temporaneo, ma è piuttosto la cooperativa sociale stessa ad assumerlo direttamente.

Detto ciò, e concentrandosi ora sulla questione degli incentivi all'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati, si rileva come l'art. 14 del d. lgs. n. 276 del 2003 presenti una rilevantissima incongruenza. Dopo aver, al co. 1, definito i soggetti svantaggiati destinatari della disposizione stessa in modo amplissimo, la norma in commento stabilisce, al co. 3, che solo qualora il conferimento di commesse alle cooperative sociali di tipo b) riguardi lavoratori disabili che presentino particolari caratteristiche e difficoltà di inserimento nel ciclo lavorativo ordinario esso possa concorrere alla copertura di parte della quota di riserva di cui alla l. n. 68 del 1999. Si, tratta, a ben vedere, di una discrasia sorprendente: a fronte dell'individuazione di un novero vastissimo di possibili destinatari della norma, il legislatore concede incentivi soltanto con riguardo ad alcuni soggetti svantaggiati, i disabili, e nemmeno a tutti quelli di cui all'art. 1 della l. n. 68 del 1999, bensì solo a coloro che gli uffici pubblici competenti ritengano essere in condizioni più

gravi. Inoltre, anche qualora venissero comunque stipulate convenzioni quadro concernenti l'inserimento di persone svantaggiate non comprese tra quelle indicate dall'art. 4 della l. n. 381 del 1991, le cooperative sociali di tipo b) interessate non potrebbero godere degli incentivi previsti dalla norma stessa, né i soggetti inseriti potrebbero rientrare nella quota percentuale di legge pari al 30% dei lavoratori occupati.

Se, dunque, si vuole valutare l'art. 14 del d. lgs. n. 276 del 2003 dal punto di vista degli incentivi da esso previsti in favore degli aderenti alle associazioni stipulanti le convenzioni quadro, risulta del tutto evidente come la portata della norma, che pareva tanto ampia sotto il profilo definitorio, sia destinata ad un *significativo ridimensionamento*. Non è allora un caso se, dall'analisi delle prime leggi regionali e convenzioni quadro adottate in materia, emerge che la maggior parte di esse si occupano essenzialmente, sotto il profilo soggettivo, dei soli lavoratori disabili che presentino particolari caratteristiche e difficoltà di inserimento nel ciclo lavorativo ordinario, ovvero di quei soggetti il cui inserimento consente la copertura della quota di riserva a carico dei datori di lavoro interessati. La menzione, da parte delle leggi regionali e delle convenzioni quadro dei soli disabili gravi, testimonia dunque il fatto che l'art. 14 del d. lgs. n. 276 del 2003 è considerato, in realtà, come un'ulteriore modalità di adempimento degli obblighi di assunzione sanciti dalla l. n. 68 del 1999.

Un'ultima questione problematica che si ritiene necessario porre in luce consiste nel fatto che la recente legislazione in materia di impresa sociale non ha modificato né il modello convenzionale di cui si sta discutendo, né tanto meno quello di cui all'art. 12 della l. n. 68 del 1999, con la conseguenza che, allo stato attuale, le imprese sociali che non rivestano la forma giuridica di cooperative sociali di tipo b) sono escluse dall'elaborazione di – e dalla partecipazione a – entrambi i suddetti modelli.

In conclusione, può dunque affermarsi che *l'assenza di specifici incentivi a favore della stipula di convenzioni quadro che riguardino un novero di soggetti più ampio dei soli disabili gravi, da un lato, e il mancato coordinamento normativo tra i modelli convenzionali descritti e la nuova disciplina in materia di imprese sociali, dall'altro, rischiano di determinare il misconoscimento del ruolo della cooperazione sociale di tipo b) e, più in generale, delle imprese sociali nell'attività di inserimento lavorativo di persone svantaggiate.*

IMPRESE SOCIALI E RAPPORTI DI LAVORO ATIPICI

Si analizzeranno ora i principali contratti di lavoro cosiddetti atipici, al fine di capire in che termini almeno alcune di tali tipologie contrattuali possano costituire, per le imprese sociali, opportunità incentivanti ulteriori rispetto a quelle che si sono sin qui descritte e

che, come si è avuto modo di dire, presentano in realtà luci ed ombre. Quanto esposto è tendenzialmente applicabile anche ai soci lavoratori di cooperative sociali, tenuto conto delle peculiarità che li riguardano e di cui si è detto nella prima parte del presente capitolo. Per ragioni di spazio, peraltro, la tipologia contrattuale più interessante per le imprese sociali, ovvero il contratto di inserimento, verrà analizzata *ex professo*, mentre con riguardo alle altre ci si dovrà qui limitare ad indicare le sole caratteristiche essenziali, rimandando ad esse per quanto attiene all'analisi della relativa disciplina.

IL CONTRATTO DI INSERIMENTO

Passando all'analisi dei singoli modelli contrattuali e cercando di individuare quelli che maggiormente potrebbero assumere interesse per le imprese sociali, anche per la loro possibile funzione incentivante rispetto all'attività di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, va preso anzitutto in considerazione il contratto di inserimento.

Si tratta di una tipologia contrattuale disciplinata dagli artt. 54 e ss. del d. lgs. n. 276 del 2003 e, dunque, di piuttosto recente emersione nel panorama del lavoro flessibile.



APPROFONDIMENTO

Le radici del contratto di inserimento

Il contratto di inserimento trova le proprie radici in due precedenti modelli contrattuali, quello del contratto di reinserimento, previsto dall'art. 20 della l. n. 223 del 1991 e finalizzato a favorire il reingresso nel mercato del lavoro di disoccupati di lunga durata e quello del contratto di formazione e lavoro, contratto a causa mista nell'ambito del quale il lavoratore avrebbe dovuto ricevere, a fronte dello svolgimento della propria attività lavorativa, retribuzione e, appunto, formazione. Si tratta, come ben noto, di una tipologia contrattuale incentivata e oggetto nel tempo di molteplici abusi, soprattutto per quanto attiene al versante qualificante della formazione, il cui ruolo è stato assai spesso misconosciuto dai datori di lavoro, che vi hanno nella maggioranza dei casi fatto ricorso al solo fine, appunto, di approfittare degli incentivi economici e normativi in proposito predisposti dal legislatore. Da ultimo, tale politica di incentivi è stata riconosciuta incompatibile con la disciplina comunitaria degli aiuti di Stato, tramite una procedura di infrazione che ha condotto, dopo varie vicende, ad una sentenza di condanna della Corte di Giustizia ed alla conseguente abrogazione dell'istituto, almeno con riguardo al settore privato, da parte proprio del d. lgs. n. 276 del 2003, lo stesso provvedimento, cioè, che ha poi introdotto il contratto di inserimento.

Anche sulla base dei precedenti storici citati nell'approfondimento, il legislatore, nell'elaborare la nuova tipologia contrattuale, ha posto in particolare l'attenzione sulla prospettiva del reinserimento di alcune categorie di lavoratori in difficoltà nel mercato del lavoro e non già, o comunque non in misura preponderante, sugli aspetti formativi. Pertanto, alla luce della normativa citata, può affermarsi che quello di inserimento si caratterizza per il fatto di essere un contratto di lavoro diretto a realizzare, mediante un progetto individuale di adattamento delle competenze professionali del lavoratore ad un determinato contesto lavorativo, *l'inserimento ovvero il reinserimento nel mercato del lavoro di alcune persone ritenute particolarmente deboli.*

I lavoratori coinvolgibili

Quanto ai soggetti che possono stipulare il suddetto contratto si tratta, in particolare, sul versante dei lavoratori, di:

- a) soggetti di età compresa tra i diciotto e i ventinove anni;
- b) disoccupati di lunga durata da ventinove fino a trentadue anni;
- c) lavoratori con più di cinquanta anni di età che siano privi di un posto di lavoro;
- d) lavoratori che desiderino riprendere una attività lavorativa e che non abbiano lavorato per almeno due anni;
- e) donne di qualsiasi età residenti in una area geografica in cui il tasso di occupazione femminile determinato con apposito decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del presente decreto, sia inferiore almeno del 20 per cento di quello maschile o in cui il tasso di disoccupazione femminile superi del 10 per cento quello maschile;
- f) persone riconosciute affette, ai sensi della normativa vigente, da un grave handicap fisico, mentale o psichico.

Come si evince dall'elenco appena riportato, i soggetti cui si riferisce la normativa in tema di contratto di inserimento coincidono in gran parte con i lavoratori svantaggiati di cui al più volte citato Regolamento CE n. 2204/2004, il che testimonia come, evidentemente a seguito della procedura di infrazione avviata contro l'Italia, il legislatore si sia voluto adeguare alla disciplina comunitaria in materia di aiuti di Stato all'occupazione (anche se peraltro tale adeguamento, come si vedrà, non è stato completo).

I datori di lavoro

Quanto, invece, ai datori di lavoro che possono ricorrere a tale tipologia contrattuale, si tratta di un novero molto ampio (quasi onnicomprensivo) di soggetti, tra cui possono senz'altro essere fatte rientrare le imprese sociali. Si tratta, in particolare, di:

- a) enti pubblici economici, imprese e loro consorzi;
- b) gruppi di imprese;
- c) associazioni professionali, socio-culturali, sportive;
- d) fondazioni;
- e) enti di ricerca, pubblici e privati;
- f) organizzazioni e associazioni di categoria.



APPROFONDIMENTO

I requisiti del contratto di inserimento

In ordine alle caratteristiche proprie del suddetto contratto, va anzitutto posto in luce come requisito fondamentale di esso (e condizione per l'assunzione) sia la *predisposizione di un progetto individuale di inserimento*, finalizzato a garantire l'adeguamento delle competenze professionali del lavoratore al contesto lavorativo. Peraltro, il legislatore non specifica quali debbano essere i contenuti del suddetto progetto, rinviando in proposito all'intervento delle parti sociali in sede di contrattazione collettiva. La normativa in esame si limita ad affermare che il progetto deve essere redatto con il consenso del lavoratore. Può comunque ritenersi, in proposito, che il progetto abbia la funzione di individuare un percorso individualizzato di inserimento, con l'indicazione dell'impiego fatto delle competenze professionali del lavoratore nello specifico contesto produttivo in cui egli si trova ad operare e di come debba avvenire l'adattamento di costui all'ambiente di lavoro.

In secondo luogo, deve precisarsi che si tratta di un *contratto di lavoro subordinato a tempo determinato*: poiché tuttavia nell'ambito di tale tipologia contrattuale il progetto di inserimento e dunque l'adattamento delle competenze del lavoratore al contesto produttivo assumono una particolare rilevanza, il legislatore ha ritenuto di dover prevedere, in proposito, un limite minimo di durata. Pertanto, il contratto di inserimento non può essere stipulato per un tempo inferiore ai 9 mesi ed ha una durata massima pari a 18 mesi, elevabile a 36 nel caso di portatori di handicap grave.

Il contratto di inserimento deve essere stipulato *in forma scritta*, pena la sua nullità e la sua conversione in contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e deve contenere l'indicazione specifica del progetto individuale di inserimento.

Da ultimo, va specificato come il contratto di inserimento *non possa essere rinnovato* tra le stesse parti, salva la possibilità di proroga nei limiti del termine di durata massima di 18 (o 36) mesi individuato dal legislatore.

Gli incentivi per il contratto di inserimento

Fatte queste precisazioni in ordine alle caratteristiche del contratto di inserimento, è il caso, a questo punto, di passare agli incentivi che il legislatore ha previsto con riguardo ad esso, il quale può dunque, a ragione, essere considerato quale strumento di politica attiva del lavoro e misura di incentivazione dell'occupazione.

Tali incentivi sono di due tipi, normativo (a) ed economico (b), ed hanno, come si dirà subito, diversi ambiti di applicazione con riguardo ai soggetti svantaggiati coinvolti.

- a) Per quanto attiene agli *incentivi normativi*, il primo di essi consiste nel fatto che il lavoratore svantaggiato assunto con contratto di inserimento può essere inquadrato in una categoria fino a due livelli inferiore rispetto a quella spettante, in applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro, ai lavoratori addetti a mansioni o funzioni che richiedono qualificazioni corrispondenti a quelle al conseguimento delle quali è preordinato il progetto di inserimento oggetto del contratto. Si tratta della previsione di un salario di ingresso che comporta, evidentemente, un abbassamento del costo del lavoro in capo alla parte datoriale.
- Sempre con riguardo agli incentivi di carattere normativo, le disposizioni in materia di contratto di inserimento stabiliscono che i lavoratori assunti con tale contratto non si computino nell'organico aziendale ai fini applicativi di determinati istituti di matrice legale o contrattuale collettiva, salva peraltro la facoltà, riconosciuta alle parti sociali, di disporre diversamente. Gli effetti più significativi dell'istituto del non computo riguardano, evidentemente, gli ambiti di applicazione delle tutele reale ed obbligatoria in caso di licenziamento illegittimo: ricorrendo al contratto di inserimento, in altri termini, il datore di lavoro non corre il rischio di superare la "fatidica" soglia dei 15 dipendenti, che costituisce appunto lo spartiacque, nell'ordinamento italiano, tra applicabilità, o meno, della normativa che garantisce al lavoratore la possibilità di essere o meno reintegrato nel posto di lavoro.
- b) Sul versante degli *incentivi economici*, le norme relative al contratto di inserimento richiamano quelle dettate in tema di contratti di formazione e lavoro, a mente delle quali sono previsti, a favore del datore di lavoro, degli sgravi contributivi in misura differenziata sulla base di diversi fattori, quali soprattutto la tipologia del lavoratore svantaggiato coinvolto (v. Circolare Ministero del Lavoro n. 31 del 21 luglio 2004, art. 8). Vi è comunque uno sgravio contributivo minimo pari al 25%.
- La conferma di tali incentivi economici ha peraltro natura provvisoria, nel senso che, a detta del medesimo legislatore, gli stessi dovranno essere rivisti e ripensati nell'ambito della più complessa riforma (non ancora approvata) degli ammortizzatori sociali e degli aiuti all'occupazione. Per il momento, stante l'accertata incompatibilità di alcune delle norme incentivanti in materia di contratto di formazione e lavoro con la disciplina comunitaria, il legislatore ha deciso di confermare gli sgravi contributivi con riguardo a tutte le categorie di lavoratori svantaggiati che possono essere assunte con contratto di inserimento, salvo che con riguardo alla prima, ovvero ai giovani tra i 18 ed i 29 anni. Del resto, in ordine a tale categoria sussiste ancora una discrasia tra regolamentazione comunitaria e legislazione nazionale, laddove il legislatore UE riconosce sì i giovani quali lavoratori svantaggiati, ma solo laddove questi abbiano meno di 25 anni di età.

Prima di concludere in merito alla disciplina del contratto di inserimento, va da ultimo rilevato come il legislatore stabilisca, in capo al datore di lavoro, una condizione di ricorso all'istituto. Si tratta, in particolare, del fatto che per poter stipulare contratti di inserimento il datore di lavoro deve aver mantenuto in servizio (peraltro, con alcune eccezioni, v. sempre Circolare Ministero del Lavoro n. 31 del 21 luglio 2004, art. 3) almeno il 60% dei lavoratori il cui contratto di inserimento sia venuto a scadere nei diciotto mesi precedenti. La norma in esame si connota chiaramente per la sua natura antifrode: essa è cioè volta ad evitare che i datori di lavoro ricorrano al contratto di inserimento soltanto per risparmiare sul costo del lavoro, senza avere l'obiettivo reale di adattare le competenze del lavoratore al proprio contesto aziendale per poi stabilizzarlo definitivamente.

Sempre sul piano sanzionatorio, è poi previsto che in caso di gravi inadempienze con riguardo alla realizzazione del progetto di inserimento, il datore di lavoro debba versare la quota dei contributi agevolati maggiorata del 100% (senza peraltro che il contratto di inserimento si trasformi in uno di lavoro subordinato a tempo indeterminato).

Infine, va rammentato che, qualora il rapporto di lavoro prosegua tra le parti oltre la scadenza originaria senza che vi sia una proroga, ovvero comunque oltre i 18 o i 36 mesi, il contratto di inserimento si trasforma in uno di lavoro a tempo indeterminato (salvo un periodo di tolleranza massimo di 30 giorni).

IL CONTRATTO DI APPRENDISTATO

Per quanto riguarda il contratto di apprendistato, è qui soltanto il caso di dire che si tratta di una tipologia contrattuale volta all'inserimento nel mercato del lavoro di giovani che, contestualmente allo svolgimento di un'attività lavorativa, ricevono anche una formazione.

È un tipico contratto di lavoro *a causa mista*, ovvero un contratto di lavoro nell'ambito del quale il lavoratore è tenuto a prestare la propria opera, mentre il datore di lavoro deve garantirgli retribuzione e, appunto, formazione.

Il contratto di apprendistato, originariamente disciplinato dalla l. n. 25 del 1955, rimasta in vigore nella sua interezza (lo è ancora oggi in parte) per quasi cinquant'anni, è stato radicalmente rivisitato ad opera del d. lgs. n. 276 del 2003 (artt. 47-53), anche a seguito del superamento del contratto di formazione e lavoro.

Allo stato attuale, vi sono tre diverse tipologie di contratto di apprendistato:

- a) il contratto di apprendistato per l'espletamento del diritto-dovere di istruzione e formazione, che riguarda giovani che abbiano compiuto i 15 anni e non può avere una durata superiore a 3 anni;
- b) il contratto di apprendistato professionalizzante, che riguarda giovani tra i 18 ed i 29 anni e che non può avere durata inferiore a 2 anni né superiore a 6;
- c) il contratto di apprendistato per l'acquisizione di un diploma o per percorsi di alta formazione, che riguarda giovani tra 18 e 29 anni (in questo caso la legge non

stabilisce limiti di durata, rinviando tale determinazione all'intervento dei legislatori regionali.

Con riguardo all'apprendistato va da ultimo posto in luce che si tratta di una *forma contrattuale incentivata* sia sotto il profilo normativo che dal punto di vista economico e che la relativa disciplina trova, nel d. lgs. n. 276 del 2003, una regolamentazione soltanto di massima: dopo la Riforma del Titolo V della Costituzione, risalente al 2001, infatti, un ruolo significativo in proposito è svolto dai legislatori regionali, specie con riguardo al profilo della formazione professionale.

IL CONTRATTO DI LAVORO A TEMPO DETERMINATO

In ordine a tale tipologia contrattuale, va rilevato che la relativa disciplina è stata oggetto di un intervento flessibilizzante ad opera del d. lgs. n. 368 del 2001, il quale ha, sostanzialmente, liberalizzato l'istituto, cui è ora possibile ricorrere non più nei soli casi stabiliti dalla legge o dalla contrattazione collettiva, bensì a fronte di ragioni di carattere tecnico, organizzativo, produttivo o sostitutivo (clausola generale).

In altri termini, può oggi stipularsi un contratto a termine in ogni situazione aziendale nella quale ricorra una delle ragioni indicate (di carattere piuttosto generico) e laddove (requisito elaborato da dottrina e giurisprudenza) il datore di lavoro debba rispondere ad una esigenza non già stabile, bensì temporanea.

Si tratta di un *contratto di lavoro subordinato*, la cui principale particolarità consiste, per l'appunto, nel fatto di dare luogo ad un *rapporto di lavoro instabile*, a scadenza.

In questo senso, dunque, il principale incentivo per il datore di lavoro alla stipula di un contratto a termine consiste nel fatto di non dover riconoscere al lavoratore la tutela in caso di licenziamento illegittimo, per il fatto che, una volta spirato il termine originario ovvero quello prorogato, il rapporto si estingue automaticamente. Anche qualora il lavoratore dovesse essere illegittimamente licenziato nel corso del rapporto, poi, la tutela che gli può essere riconosciuta ha natura meramente risarcitoria (e mai reintegratoria).

Per ciò che riguarda i restanti requisiti dell'istituto (forma, proroga, sistema sanzionatorio) si rinvia agli artt. 1-12 del d. lgs. n. 368 del 2001.

IL CONTRATTO DI LAVORO A TEMPO PARZIALE

Anche in relazione al contratto di lavoro a tempo parziale il legislatore italiano è recentemente intervenuto a più riprese, con una serie di interventi volti a rendere sempre più flessibile (soprattutto per quanto attiene al versante dei datori di lavoro) il ricorso all'istituto.

Più nel dettaglio, l'originaria disciplina di cui all'art. 5 della l. n. 863 del 1984 è stata sostituita dal d. lgs. n. 61 del 2000, come da ultimo profondamente modificato ad opera dell'art. 46 del d. lgs. n. 276 del 2003.

In generale, va qui soltanto detto che il contratto di lavoro part-time è sostanzialmente un contratto di lavoro subordinato (a tempo indeterminato o a termine) caratterizzato da un *orario di lavoro ridotto*.

Il d. lgs. n. 61 del 2000 riconosce tre diverse forme di lavoro a tempo parziale:

- a) *orizzontale* (in cui la riduzione di orario è prevista in relazione all'orario normale giornaliero di lavoro);
- b) *verticale* (in cui si prevede che la prestazione a tempo pieno sia svolta in periodi predeterminati della settimana, del mese o dell'anno);
- c) *misto* (che si svolge secondo una combinazione dei precedenti).

Quanto alla disciplina specifica del contratto di lavoro a tempo parziale, nel rinviare al d. lgs. n. 61 del 2000, va qui soltanto precisato che, come già si accennava, le ultime modifiche all'istituto, operate dal d. lgs. n. 276 del 2003, hanno previsto numerosi elementi di flessibilità decisamente sbilanciati a favore del datore di lavoro, che ha oggi ampi margini di manovra per piegare le modalità della prestazione del lavoratore part-time rispetto alle proprie esigenze aziendali. Si pensi soltanto all'attuale regolamentazione di istituti quali il lavoro supplementare e le clausole flessibili ed elastiche, che consentono appunto al datore di lavoro, a condizioni piuttosto favorevoli, di modificare in aumento l'orario di lavoro del singolo lavoratore part-time (lavoro supplementare e clausole elastiche), ovvero di variarne la collocazione (clausole flessibili).

IL CONTRATTO DI LAVORO A PROGETTO

A differenza delle altre tipologie contrattuali sin qui descritte, il lavoro a progetto rappresenta una fattispecie di *lavoro autonomo*.

Questa circostanza ha conseguenze rilevanti, soprattutto nel senso che con riguardo al lavoro a progetto il diritto del lavoro e le garanzie da esso stabilite non trovano applicazione, salvi i casi in cui il legislatore lo abbia stabilito espressamente. Si tratta, in altri termini, di una tipologia contrattuale assai *meno tutelata* rispetto a tutte le forme di lavoro subordinato, seppure flessibili.

Quanto alle fonti della disciplina del lavoro a progetto, va rilevato che si tratta di una fattispecie in cui il legislatore ha fatto confluire parte dei rapporti di collaborazione coordinata e continuativa a carattere prevalentemente personale di cui all'art. 409 n. 3 del codice di procedura civile: confluenza avvenuta grazie agli artt. da 61 a 69 del d. lgs. n. 276 del 2003.

I *requisiti* per la stipula di tale contratto sono, per l'appunto, quelli di cui all'art. 409 n. 3 del codice di procedura civile (collaborazione, continuità, coordinazione, prevalente personalità della prestazione) a cui deve accompagnarsi l'elaborazione di un progetto, programma di lavoro o fase di esso, che specifichi i compiti che devono essere svolti, in autonomia, dal collaboratore.

Le tutele del lavoratore a progetto

Sul versante delle tutele, il lavoratore a progetto è anzitutto titolare di *garanzie di tipo previdenziale e assistenziale* (gestione separata INPS e tutela INAIL). Quanto in particolare alla tutela previdenziale, vanno versati contributi pari attualmente al 23,5% (sempre che il lavoratore medesimo non sia iscritto ad altra forma previdenziale obbligatoria, nel qual caso l'aliquota contributiva scende al 16%): a fronte di tali versamenti il lavoratore a progetto matura diritti di carattere strettamente pensionistico, godendo altresì della indennità di malattia, di maternità, nonché del diritto a percepire, qualora sussistano le relative condizioni, gli assegni familiari.

Per ciò che concerne, poi, le altre garanzie di tipo più strettamente giuslavoristico, ai lavoratori a progetto è riconosciuta l'applicazione delle norme in materia di *processo del lavoro*, nonché la disciplina delle *rinunce e transazioni* di cui all'art. 2113 del codice civile. Inoltre, ai lavoratori a progetto che prestano la propria opera presso l'azienda del committente si applicano le norme in materia di *salute e sicurezza* sui luoghi di lavoro, di cui al d. lgs. n. 626 del 1994; infine, ai sensi dell'art. 63 del d. lgs. n. 276 del 2003, il *compenso* corrisposto ai lavoratori a progetto deve essere proporzionato alla quantità e qualità del lavoro eseguito: per la determinazione di tale compenso deve tenersi conto dei compensi normalmente corrisposti per analoghe prestazioni di lavoro autonomo nel luogo di esecuzione del rapporto.

Nel rinviare, per il resto della disciplina del contratto di lavoro a progetto, agli artt. da 61 a 69 del d. lgs. n. 276 del 2003 (ed alle circolari ministeriali n. 1 del 2004), va qui soltanto posto in luce, da ultimo, come la suddetta normativa stabilisca, da un lato, la necessità che il suddetto contratto debba avere durata determinata o determinabile ed individui, dall'altro, un sistema sanzionatorio assai severo, prevedendo che qualora manchi, in concreto, l'individuazione del progetto, o del programma di lavoro o della fase di esso il relativo rapporto si considera di lavoro subordinato a tempo indeterminato fin dalla data della sua costituzione.

I RAPPORTI DI COLLABORAZIONE COORDINATA E CONTINUATIVA

Se, come si accennava in precedenza, nel lavoro a progetto sono stati fatti confluire dal legislatore alcuni dei contratti di collaborazione coordinata e continuativa a carattere prevalentemente personale, ciò non ha significato il radicale venir meno di questi ultimi, che continuano ad essere sottoscrivibili, oltre che nel settore pubblico, anche con riferimento ad alcune particolari categorie di soggetti, con la conseguenza che la relativa tipologia contrattuale potrebbe conservare un certo interesse anche per le imprese sociali. Per quanto attiene alle suddette categorie di soggetti (individuate dall'art. 61, co. 3 del d. lgs. n. 276 del 2003), quelle rilevanti per le imprese sociali sono rappresentate, in particolare, dai professionisti intellettuali iscritti ad albi, nonché dai componenti degli organi di amministrazione e controllo delle società e dai partecipanti a collegi e commissioni, nonché da coloro che percepiscono la pensione di vecchiaia.

Le suddette categorie di soggetti possono, dunque, continuare a stipulare con i propri committenti contratti di collaborazione continuativa e coordinata, senza, cioè, che sia necessario, nel loro caso, individuare uno specifico progetto, programma di lavoro, o fase di esso.

Tale possibilità ha poi ulteriori conseguenze: i contratti di collaborazione continuativa e coordinata, a differenza di quelli di lavoro a progetto, pur rientrando nell'ambito del lavoro autonomo, possono comunque essere stipulati a *tempo indeterminato*.

Le tutele previste per i collaboratori coordinati continuativi

Per quanto attiene al versante delle tutele, tra collaborazioni coordinate e continuative e lavoro a progetto non sussistono differenziazioni di sorta con riguardo alle garanzie di matrice previdenziale e assistenziale, mentre ai primi non si applicano, come è ovvio, le tutele di carattere sostanziale introdotte, proprio con riguardo al lavoro a progetto, dal d. lgs. n. 276 del 2003. Ciò significa, dunque, che i collaboratori coordinati e continuativi non si vedranno applicate le norme in tema di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, anche qualora essi prestino la propria opera nei locali aziendali, né quanto stabilito, per il lavoro a progetto, in materia di corrispettivo. Rimane invece ferma l'applicazione del processo del lavoro e della disciplina delle rinunce e transazioni.



RISORSE

Impresa Sociale, n. 4, 2006, "I rapporti di lavoro nelle cooperative sociali".

CAPITOLO XVI MONITORAGGIO E AUTOVALUTAZIONE

- Il significato di valutazione per un'impresa sociale
- I criteri di auto-valutazione
- Rilevanza dei criteri di auto-valutazione nel sistema delle imprese sociali trentine

In questo capitolo viene presentato uno strumento che è stato sviluppato nell'ambito del progetto finanziato dall'Unione Europea Equal Restore per favorire la riflessività organizzativa delle imprese sociali. Attraverso la presentazione della check list (<http://www.restore.trentino.it/questionario/index.aspx>) e dell'esperienza di autovalutazione di un gruppo di imprese sociali trentine che hanno fatto uso di questo strumento, il capitolo intende affrontare, più ampiamente, il tema della valutazione a partire dal suo significato, dalle interpretazioni e dalle modalità spesso improprie con cui si affronta tale operazione. L'obiettivo è quello di offrire spunti di riflessione sul ruolo e sull'utilità dell'autovalutazione in relazione ad altre funzioni organizzative quali, ad esempio, la gestione del personale, la programmazione e la rendicontazione verso l'esterno. In questo modo verrà restituito al lettore il senso di questa attività, ma verranno anche forniti alcuni suggerimenti pratici per sviluppare processi valutativi all'interno della propria impresa.

Il capitolo è così articolato: dopo un inquadramento generale sulla valutazione nelle imprese sociali, verranno approfonditi alcuni aspetti che mettono in relazione tale operazione con gli altri processi organizzativi. In secondo luogo verranno delineati gli ambiti relativamente ai quali un'impresa sociale (IS) dovrebbe interrogarsi per far emergere i suoi punti di criticità e di forza. Infine, verrà presentata la check list e alcuni suggerimenti pratici per il suo utilizzo. Infatti, al di là del risultato che lo strumento restituisce, è il modo con cui si affronta l'attività di valutazione che dà un valore aggiunto a questo percorso.

COSA TROVERETE IN QUESTO CAPITOLO:

- *PERCHÉ, COME E COSA VALUTARE*
- *TREDICI CRITERI DI AUTO-VALUTAZIONE*
- *L'AUTO-VALUTAZIONE DELLE IMPRESE SOCIALI TRENTINE*
- *LA CHECK LIST DI AUTOVALUTAZIONE*

VALUTARE UN'IMPRESA SOCIALE

PERCHÉ VALUTARE?

La valutazione viene spesso intesa come una formalità burocratica funzionale esclusivamente ad ottenere certificazioni e dichiarazioni di idoneità ad esercitare una certa attività. Raramente l'attività di valutazione viene percepita come un'occasione di conoscenza e consapevolezza dei punti di forza e di debolezza, come attività a supporto dei processi decisionali, e come monitoraggio della qualità dei servizi e dello stato di avanzamento di attività e progetti. Al contrario, l'*auto-valutazione* – ossia l'organizzazione che guarda se stessa e si misura col proprio modo di lavorare – può essere un'ottima pratica che supporta la gestione e lo sviluppo d'impresa, e rappresenta anche un valido strumento di team building e di promozione della trasparenza verso i propri stakeholders.

Affinché la valutazione dia luogo ad un *processo di apprendimento* dovrebbero essere coinvolti diversi soggetti in relazione al settore preso in esame, in base all'ambito di attività e al ruolo ricoperto da ciascuno all'interno dell'organizzazione. Se, ad esempio, si vogliono valutare i servizi, può essere importante coinvolgere direttamente gli operatori e i coordinatori d'area piuttosto che i vertici organizzativi che hanno la visione d'insieme, ma forse una conoscenza meno puntuale dello svolgimento delle attività. È importante inoltre che venga trasmesso il senso complessivo di questa analisi in modo che il contributo di ciascuno possa trovare collocazione e senso all'interno di un più articolato percorso di riflessione organizzativa e di valorizzazione delle risorse umane.

Questo modo di affrontare la valutazione permette di:

- a) sviluppare un'*analisi* approfondita di ciascun ambito organizzativo;
- b) favorire la *socializzazione* di pratiche di lavoro;
- c) creare occasioni di crescita attraverso il *confronto* (cross-fertilization) fra contesti di lavoro diversi;
- d) aumentare il livello di *motivazione* del personale.



Il tema della motivazione è trattato più diffusamente nel capitolo tredicesimo – Capitale umano.

In secondo luogo la valutazione stimola un atteggiamento più attento alla *congruenza tra gli obiettivi e i risultati*, ma anche tra investimenti e output. In questo senso è attività di supporto ai processi di *gestione delle risorse* e di *pianificazione* delle iniziative.

In terzo luogo la valutazione si pone anche delle *finalità rendicontative*. Dove per rendicontazione si intende, nel senso proprio di accountability, un “render conto” delle attivi-

tà svolte, sia con riferimento alle risorse impiegate, sia in termini di azioni realizzate e risultati raggiunti.

Da questo punto di vista la valutazione costituisce anche un canale informativo per redigere e dare continuità ad altri documenti come il bilancio sociale. La valutazione, infatti, coinvolgendo il personale nell'analisi di vari processi organizzativi, potrebbe offrire un punto di vista critico che va a sostenere il percorso di redazione del bilancio sociale.



Al tema della rendicontazione e del bilancio sociale è dedicato il capitolo settimo – Rendicontazione sociale.

Infine, la valutazione dovrebbe aiutare a predisporre *percorsi di miglioramento* finalizzati a colmare le criticità emerse e a sviluppare le aree di eccellenza dell'impresa.

COME E CHE COSA VALUTARE?

Valutare un'IS e i suoi tratti distintivi non è cosa semplice perché, diversamente da altri tipi di organizzazioni, nell'analisi delle imprese sociali entrano in gioco fattori sfuggenti, ad esempio i meccanismi informali di attivazione delle risorse tramite reti fiduciarie, difficilmente rilevabili dai tradizionali strumenti di valutazione basati su indicatori numerici. Tuttavia, spesso, il valore aggiunto di queste imprese riguarda proprio il capitale sociale da cui nascono e quello che riescono a ricreare.

Come misurare dunque questa capacità?

Innanzitutto facendo attenzione al processo e non solamente agli indicatori d'impatto (*outcome*) e coinvolgendo le figure referenti per ciascun ambito indagato.

Su che cosa concentrare la propria riflessione?

Di seguito verranno descritti i criteri che compongono la check list di auto-valutazione e che possono rappresentare degli ambiti di riferimento utili per monitorare la propria organizzazione. Si tratta di tredici criteri che spaziano dalla lettura del contesto per arrivare e considerare ambiti più interni all'organizzazione e più specifici come l'amministrazione delle risorse economiche, la gestione dei processi di produzione e delle risorse umane.

I CRITERI DI AUTO-VALUTAZIONE

DA DOVE NASCONO QUESTI CRITERI?

L'indagine condotta nella prima fase del progetto Equal RESTORE ha prodotto due ricerche che si sono soffermate specificamente sull'identità e la qualità delle imprese sociali di comunità (ISC). Nel primo report (Fazzi, 2007) vengono analizzate le strategie manageriali che individuano i comportamenti che qualificano un'organizzazione come ISC e la contraddistinguono da altri soggetti che operano nel sociale, suggerendo alle

organizzazioni dei comportamenti virtuosi per migliorare i propri servizi e i rapporti col territorio. Il secondo report (Bertin, Sonda, Margheri, 2007) si colloca invece sul versante valutativo perché traduce quelle strategie in uno strumento di auto-valutazione dell'assetto organizzativo. Entrambi i report possono essere di supporto alle organizzazioni per impostare un'attività di valutazione che tenga conto dei molteplici aspetti che caratterizzano un'IS: infatti, mentre il primo pone l'accento sulle modalità di gestione, il secondo stimola le imprese sociali a riflettere sui processi interni e sulle modalità di relazione col territorio. Dal momento che strategie manageriali e profilo di qualità sono funzionali a guidare un percorso di auto-valutazione e miglioramento, l'attività di costruzione della check list si è basata su entrambi questi materiali che sono espressione di riflessioni teoriche e di testimonianze di imprese sociali italiane raccolte durante la prima fase del progetto Restore.

Il tema della qualità delle imprese sociali è di per sé multidimensionale perché va ad esaminare aspetti organizzativi anche molto diversi tra loro. Inoltre ogni ambito può essere declinato in una serie di iniziative e modalità di lavoro. Solo declinando in maniera dettagliata ogni criterio è possibile capire dove si collocano precisamente le carenze e gli ambiti di eccellenza. La check list è stata elaborata pensando di restituire non solo un profilo organizzativo personalizzato, ma anche un approfondimento sui valori ottenuti in ciascun criterio. Questo livello di dettaglio dovrebbe aiutare l'organizzazione ad individuare le proprie carenze riconducendole alle risposte date e quindi a specifici comportamenti organizzativi. Ciò è possibile perché ciascun criterio affronta uno specifico ambito di attività attraverso una serie di domande che permettono di indagare in profondità i relativi processi organizzativi.

PRIMO CRITERIO: CAPACITÀ DI LETTURA DEL TERRITORIO

La lettura del territorio non dovrebbe essere intesa esclusivamente come un'operazione preliminare alla progettazione dei servizi, bensì come un'attività continua e trasversale alle altre per mantenere un costante rapporto tra l'organizzazione e il contesto nel quale essa interviene, al fine di migliorare e aggiornare la programmazione. Leggere il territorio significa tenere un contatto diretto con la comunità locale: ascoltarne le esigenze, interpretare i segnali di cambiamento, capire le criticità e sfruttare le potenzialità locali. "Sentire" il territorio significa anche farne una lettura condivisa con gli attori locali – ad esempio le istituzioni – per limitare la frammentarietà delle informazioni e degli interventi.

SECONDO CRITERIO: CAPACITÀ DI ESPRIMERE PROGETTUALITÀ PER IL PROPRIO TERRITORIO

La capacità di esprimere progettualità per il proprio territorio consiste nella definizione di interventi e iniziative nell'ambito delle politiche sociali locali. In questo senso l'ISC svolge un ruolo attivo, di concerto con le altre realtà associative e le istituzioni locali, non limitandosi ad essere un attore esecutivo di politiche sociali elaborate in altre sedi e

da altri attori. Non si tratta, in altre parole, di un soggetto al quale esternalizzare la produzione di servizi pubblici, bensì di un interlocutore che contribuisce alla programmazione delle politiche sociali e che propone interventi innovativi. Questo criterio permette di rilevare il *grado di iniziativa e di autonomia* delle imprese sociali, e la capacità di risposta alla domanda di servizi sociali da parte dell'ente pubblico. In entrambi i casi gli aspetti qualitativi da tenere in considerazione sono l'*innovatività* del servizio sia nel rispondere a bisogni emergenti, sia nel rispondere a bisogni tradizionali.

TERZO CRITERIO: CAPACITÀ DI ESSERE UN SOGGETTO CHE CONCORRE AD ANIMARE LA COMUNITÀ

Un'IS capace di essere un soggetto che anima la comunità non si rivolge solamente a specifiche categorie di soggetti svantaggiati, ma dovrebbe parallelamente svolgere attività (ricreative, di sensibilizzazione, ecc.) rivolte alla comunità locale creando occasioni di incontro e confronto tra ambiti sociali diversi. Per animare la comunità può essere importante valorizzare il ruolo e la presenza del volontariato nell'ambito dell'impresa e attivare processi comunitari di aiuto. Le due dimensioni individuate servono appunto a mettere in evidenza la *valenza collettiva* di un'IS, al di là dei servizi rivolti a specifiche categorie di utenti. Si dovrà indagare da un lato, se l'organizzazione ha contribuito ad innescare processi di auto-organizzazione (ad es. comitati di quartiere, gruppi di genitori, ecc.) e di partecipazione attiva; dall'altro se ha promosso occasioni di confronto e sensibilizzazione su temi di rilevanza locale.

QUARTO CRITERIO: CAPACITÀ DI COLTIVARE LEGAMI FORMALI CON ATTORI DEL TERRITORIO

Il rafforzamento dei legami con gli attori del territorio è uno dei tratti distintivi di un'IS che si propone di essere espressione della comunità locale. Essere *rappresentativi* significa da un lato allargare la propria base associativa e la governance dell'impresa a soggetti locali che rappresentano gli interessi di vari ambiti sociali; dall'altro lato progettare e realizzare le attività in collaborazione con altri attori del territorio (istituzioni e associazioni). Nella valutazione andrebbero distinte due modalità di coinvolgimento: diverso è infatti essere promotore di tavoli di lavoro piuttosto che essere invitati a parteciparvi da parte di altri soggetti, siano essi istituzionali – come le consulte su determinate materie – o non istituzionali, ad esempio altre organizzazioni locali.

QUINTO CRITERIO: APPARTENENZA A RETI DI RELAZIONI SOVRA-TERRITORIALI

Per appartenenza alla rete di relazioni sovra-territoriale si intende l'*estensione delle relazioni interorganizzative al di fuori del contesto territoriale di appartenenza*. Si ritiene infatti che l'attenzione per la dimensione locale non debba tradursi in localismo, ossia in una chiusura verso l'esterno e un confronto limitato solo alle esperienze locali. Al contrario, l'apertura verso ambiti professionali e territoriali diversi è un fattore di qualità che dovrebbe essere promosso sia nell'ambito di partnership progettuali, sia attraverso

l'affiliazione a sistemi interregionali o nazionali, sia infine attraverso iniziative di scambio (ad esempio visite studio).

SESTO CRITERIO: CAPACITÀ DI GESTIRE LE RELAZIONI INFORMALI CON I SOGGETTI DEL TERRITORIO

La capacità di gestire le relazioni informali consiste nel mettere a frutto la rete di relazioni dei propri stakeholder per facilitare la realizzazione di iniziative, lo sviluppo e il radicamento dell'organizzazione stessa a livello locale. In questo senso il capitale sociale dei soggetti che fanno parte dell'IS rappresenta una risorsa cruciale sia in termini di reputazione e affidabilità, sia in termini di canali attivabili in virtù delle conoscenze e degli ambiti di provenienza dei soggetti. Le imprese sociali analizzate nel corso del Progetto RESTORE hanno chiaramente dimostrato che il contesto professionale di provenienza e la rete di relazioni dei soci e dei membri dell'organo direttivo influenzano notevolmente la possibilità di realizzare iniziative, soprattutto perché abbassano notevolmente i costi e i tempi di realizzazione.



Per un inquadramento più puntuale del concetto di rete si consultino i capitoli decimo – Reti, e undicesimo – Strutture di supporto.

SETTIMO CRITERIO: CAPACITÀ DI ATTIVARE RISORSE

Sotto questa voce rientrano sia canali informali come il volontariato e lo scambio di risorse in forma di reciprocità tra organizzazioni, sia i tradizionali canali di finanziamento pubblici e privati. Si consiglia di prenderli in considerazione entrambi. Il sistema di scambio non monetario generalmente riguarda i meccanismi di reciprocità: ciò avviene, ad esempio, quando tra organizzazioni vengono messe a disposizione strutture, attrezzature o competenze oppure quando le istituzioni mettono a disposizione degli immobili in comodato gratuito. L'analisi delle risorse economiche tradizionali permette di rilevare la composizione delle risorse e il loro andamento nel tempo. In questo modo è possibile valutare l'autonomia finanziaria di un'IS che dipende sia dall'eterogeneità delle fonti di finanziamento, sia dalla pluralità di committenti. Nel complesso, l'analisi delle risorse è un'attività importante perché permette all'organizzazione di ricostruire il ventaglio delle fonti di finanziamento di cui può disporre, risalendo così non solo all'entità economica delle risorse, ma anche al *grado di eterogeneità delle fonti di finanziamento*; dato indicativo della solidità e del radicamento di un'IS nel territorio.

OTTAVO CRITERIO: SVILUPPARE ATTIVITÀ DI CROSS-FERTILIZATION

Per cross-fertilization si intende l'arricchimento culturale che deriva da occasioni di interazione tra organizzazioni che operano in ambiti (di attività e territoriali) diversi. Sviluppare attività di fertilizzazione incrociata permette all'IS di *coltivare relazioni con altri attori*, non solo del proprio territorio, e di confrontarsi con altri modi di lavorare.

Questo implica anche un'attività di *analisi e rielaborazione interna* affinché l'esperienza possa avere un impatto sulla cultura organizzativa.

NONO CRITERIO: COSTRUIRE SISTEMI APERTI DI GOVERNANCE DEL TERRITORIO

Si intende l'inclusione di una pluralità di attori del territorio nel governo dell'impresa e nella gestione delle attività coinvolgendo anche realtà che a prima vista potrebbero risultare lontane dal mondo della cooperazione e del volontariato, ma che invece possono contribuire a sviluppare progetti più articolati sia nei contenuti, sia per le risorse e la composizione della partnership. In questo senso, definire la mission dell'impresa in collaborazione con i propri stakeholder concretamente significa *attivare un processo di coinvolgimento effettivo* dei diversi portatori di interesse e realizzare progetti e attività che coinvolgano stabilmente e attivamente una rete di attori e servizi del territorio. Oltre alla collaborazione nelle fasi di progettazione e di realizzazione, il coinvolgimento può avvenire anche in maniera più stabile formalizzando la relazione nell'ambito di sistemi di governance multi-stakeholder senza che però questo debba coincidere solamente con la partecipazione societaria. Ci possono essere vari gradi di apertura, ad esempio attraverso la stipulazione di un protocollo d'intesa, la creazione di un'associazione, di un consorzio o di un coordinamento.



Il governo multi-stakeholder è un tema trattato nel capitolo nono – Governance.

DECIMO CRITERIO: CULTURA DELLA VALUTAZIONE E TRASPARENZA

Valutare l'efficacia delle iniziative e saper comunicare all'esterno la propria identità organizzativa presuppone un'attività di rendicontazione sociale. Esistono diverse modalità per far conoscere all'esterno gli obiettivi e le attività dell'organizzazione: documenti come lo statuto, la mission e il codice etico e momenti più o meno formali di incontro con gli stakeholders dell'IS.



Alla mission è dedicato il capitolo quarto – Identità; la stesura del codice etico è un argomento trattato nel capitolo ottavo – Forme giuridiche.

Per cultura della valutazione e della trasparenza si intende quindi l'insieme di strumenti e di modalità con cui l'organizzazione valuta i propri servizi e il loro impatto sugli utenti e comunica al proprio interno e agli stakeholder esterni le proprie scelte e le iniziative intraprese. I tre aspetti da tener presente quando si analizza la cultura della valutazione di un'IS sono:

- a) il tipo di strumenti e di percorsi di valutazione adottati dall'organizzazione;

- b) l'elaborazione delle informazioni e gli ambiti in cui vengono presentati e discussi i risultati (che rivela quanto la valutazione rappresenti una forma di coinvolgimento degli stakeholder e uno strumento per informare i processi decisionali);
- c) gli strumenti e le modalità con cui l'IS comunica all'esterno la propria mission e i propri risultati.

UNDICESIMO CRITERIO: CAPACITÀ DI GESTIRE LE RISORSE UMANE

Con questo criterio vengono indagate le condizioni che l'organizzazione offre al personale in termini di formazione, di percorsi di carriera, di rapporti contrattuali, di coinvolgimento a livello decisionale, di supporto individuale/di equipe. Complessivamente si indaga se e come l'IS si dimostra attenta a creare delle condizioni lavorative rispettose del personale e un clima di lavoro positivo per operatori e utenti.



Le risorse umane sono argomento specifico del capitolo quattordicesimo – Capitale umano.

DODICESIMO CRITERIO: CAPACITÀ DI GESTIRE PROCESSI DI PRODUZIONE

La capacità di gestire i processi di produzione comprende quelle scelte organizzative relative alle attività/servizi e al coinvolgimento degli utenti nella gestione dei servizi stessi. Questo criterio intende indagare la continuità nei servizi offerti dall'ISC, gli elementi di qualità introdotti, ma anche il grado di coinvolgimento degli utenti nelle attività di produzione (a livello di progettazione, gestione, valutazione).

TREDICESIMO CRITERIO: CAPACITÀ DI AMMINISTRARE LE RISORSE ECONOMICHE

La capacità di amministrare le risorse economiche va ad indagare le modalità e le figure con le quali l'organizzazione si occupa degli aspetti amministrativi e finanziari. Come tutte le imprese, infatti, anche quelle con finalità sociale sono tenute a gestire aspetti inerenti la dimensione più strettamente economico/imprenditoriale della loro attività.

RILEVANZA DEI CRITERI DI AUTO-VALUTAZIONE NEL SISTEMA DELLE IMPRESE SOCIALI TARENTINE

La check list di autovalutazione è stata testata nel corso del progetto RESTORE da un gruppo di cooperative sociali afferenti al consorzio Consolida con l'obiettivo di indagare l'utilità percepita dalle organizzazioni e di verificare la capacità dello strumento di rilevare criticità e punti di forza. Il consorzio di cooperative sociali Consolida si è misurato con questo strumento innanzitutto per offrire alle proprie associate l'occasione di conoscere gli ambiti ritenuti prioritari per sviluppare alti standard di qualità, ma anche per fare un'analisi di sistema che permettesse al consorzio di capire come lavorano le

imprese sociali affiliate e quali politiche di miglioramento dovrebbero essere elaborate a supporto delle organizzazioni. La sperimentazione ha dimostrato che la check list può avere una duplice rilevanza pratica: alla singola impresa permette di riflettere sui propri processi e di individuare i margini di miglioramento della propria realtà organizzativa; al consorzio suggerisce delle linee di intervento a supporto della qualità delle imprese associate permettendo quindi di giocare un ruolo propositivo nei loro confronti. Come? Offrendo strumenti e consulenze adeguati per intervenire sulle aree che l'attività di valutazione ha dimostrato essere più carenti.

In altre parole, la check list può essere uno strumento valido sia per sviluppare politiche di sistema (a livello consortile, ma anche di politiche sociali), sia per consentire alla singola impresa di prendere consapevolezza del proprio funzionamento e delle possibilità di miglioramento.

Delle 57 organizzazioni afferenti al Consorzio hanno partecipato alla sperimentazione 48 imprese sociali. L'insieme delle organizzazioni rispondenti è costituito per tre quarti da cooperative sociali di tipo A (35 cooperative), un quarto da cooperative di tipo B (12 cooperative), e una associazione.

Il quadro che è emerso (Sonda, Bertin, Palutan, 2008) presenta una spiccata attenzione da parte delle organizzazioni verso il radicamento territoriale che si articola più precisamente come:

- capacità di esprimere progettualità per il proprio territorio (criterio 2);
- capacità di coltivare legami formali con attori del territorio (criterio 4);
- capacità di attivare risorse (criterio 7);
- capacità di costruire sistemi aperti di governance del territorio (criterio 9);
- cultura della valutazione e della trasparenza (criterio 10).

Questi cinque criteri nei quali il campione di imprese sociali ha ottenuto i valori più alti (con un valore medio maggiore a 0.6), indicano come punto di forza delle imprese sociali trentine l'attenzione per il contesto locale. Viceversa, i valori medio-bassi registrati nei restanti criteri indicano un atteggiamento di chiusura rispetto ad altre realtà extra provinciali. Tuttavia un elemento positivo che spicca da questa prima indagine è la consapevolezza del valore strategico del lavoro di rete e dell'eterogeneità nella composizione della stessa, sia in termini di pluralità di fonti di finanziamento, sia in termini di apertura degli organi di governo dell'impresa a soggetti esterni, anche nella forma più blanda di accordi d'intesa e di attività di co-progettazione.

Per ciascuno di questi cinque criteri sono stati di seguito riportati i grafici che indicano i valori ottenuti dalle organizzazioni che hanno utilizzato la check list e il valore medio (linea continua) come parametro di riferimento con cui potersi confrontare.

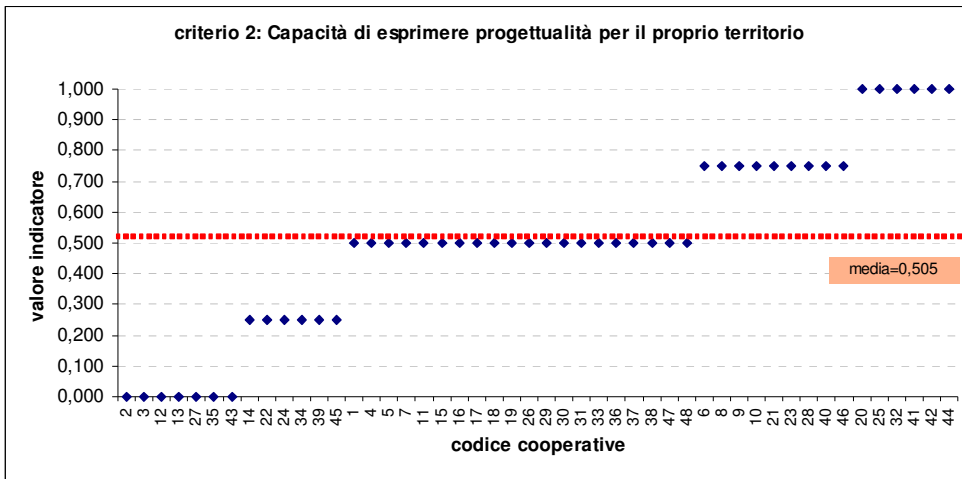


Figura 16.1

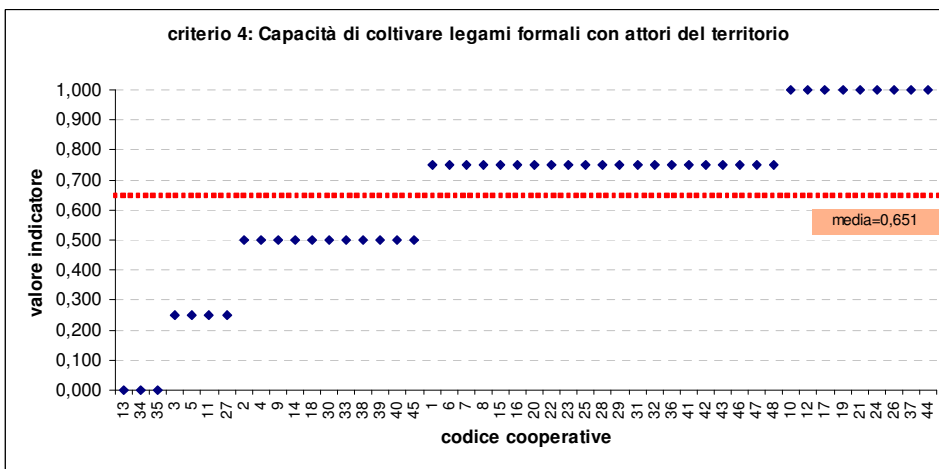


Figura 16.2

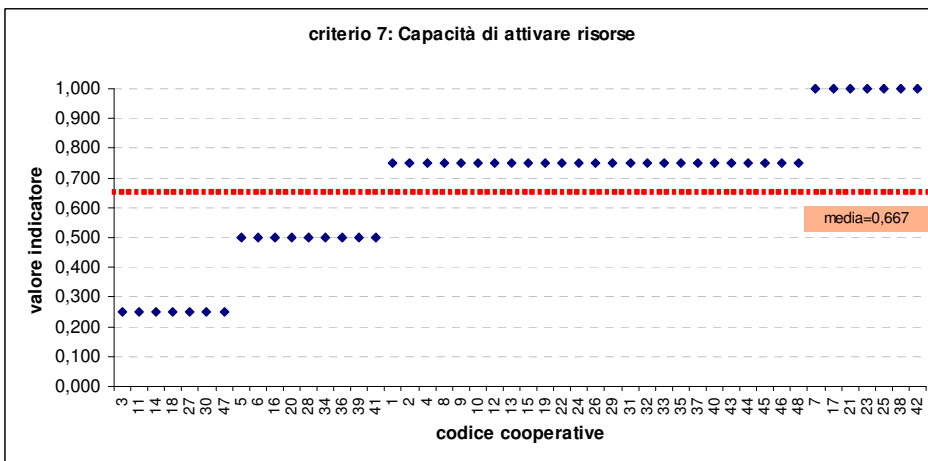


Figura 16.3

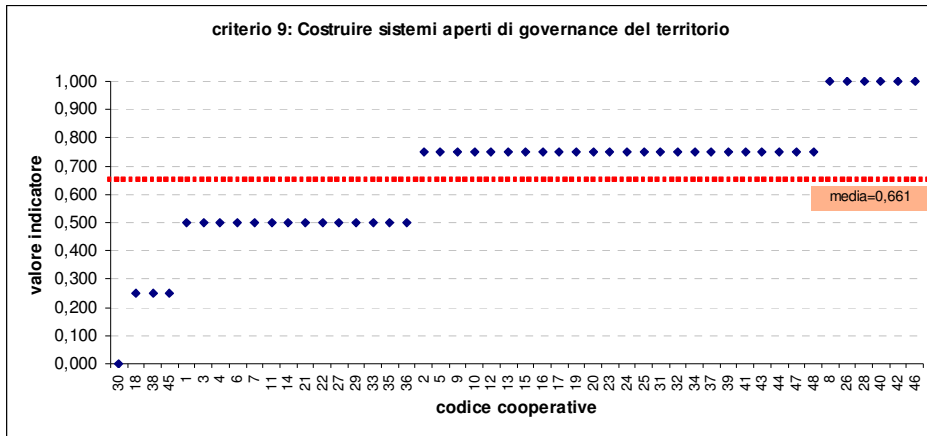


Figura 16.4

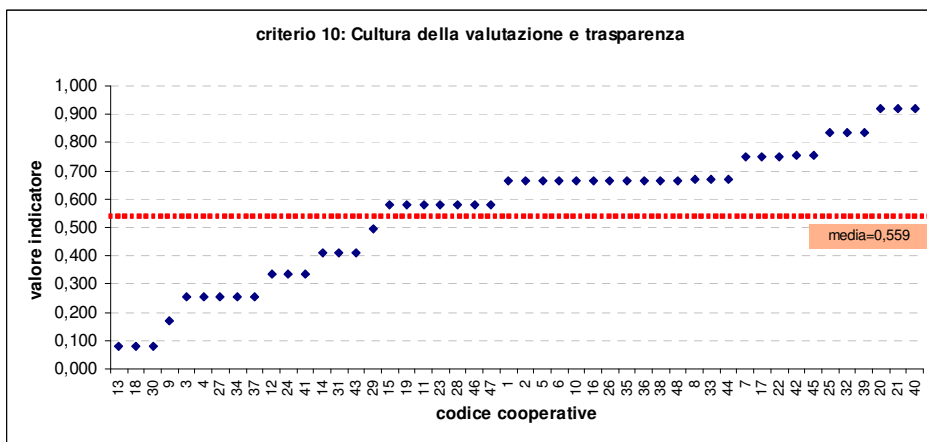


Figura 16.5

Per quanto riguarda più specificamente l'ambito dell' valutazione (criterio 10), vale la pena ricordare che questa attività non si limita all' analisi dei servizi e dell'utenza, ma comprende anche l'attività di discussione di quanto emerso e di ri-definizione delle proprie modalità di lavoro e delle strategie organizzative affinché rispettino la mission che l'organizzazione si è data. Valutare sistematicamente la propria organizzazione rappresenta anche un modo per confrontarsi con i valori e gli obiettivi dichiarati nello statuto.

IL PROFILO ORGANIZZATIVO

Gli output con cui vengono rappresentati i valori ottenuti nella check list di auto-valutazione sono stati ideati in modo tale da poter rendere agevole la lettura. Per questo sono state elaborate tre diverse modalità di rappresentazione dei risultati che offrono un livello di dettaglio via via maggiore.

- a) Il profilo organizzativo viene presentato attraverso un diagramma che riassume i valori ottenuti nei vari criteri e li traduce in un'area per far capire a colpo d'occhio i picchi di eccellenza. La superficie non coperta rappresenta lo spazio delle criticità all'interno del quale sviluppare dei percorsi di miglioramento. Con questa modalità di rappresentazione dovrebbe risultare più facile il confronto tra

l'area coperta dall'organizzazione, l'area massima ottenuta dai valori migliori del campione e l'area media del campione (fig. 16.7).

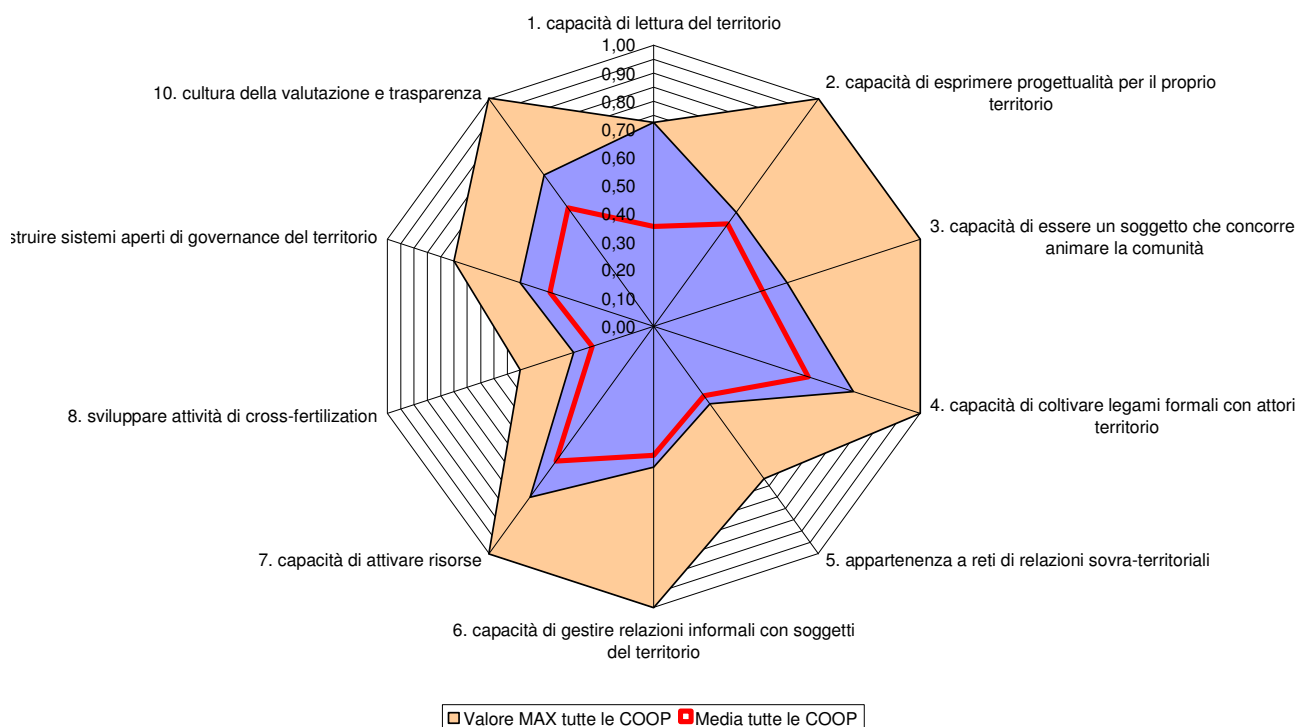


Fig. 16. 6 – Esempio di grafico a radar

- b) Per conoscere nel dettaglio il valore ottenuto in ogni criterio sono stati predisposti degli istogrammi che permettono all'organizzazione di conoscere e di confrontare il proprio risultato con la media dei valori ottenuti dal campione. Sono stati inoltre resi disponibili anche i valori minimi e massimi raggiunti in ciascun criterio per facilitare la comprensione del proprio risultato e contestualizzarlo rispetto ai valori ottenuti dalle altre imprese sociali. Per ogni criterio sono inoltre riportati in dettaglio i valori ottenuti nelle varie dimensioni che compongono il criterio, come nell'esempio riportato nel grafico seguente (fig. 16.6) che illustra il valore riportato da un'organizzazione (barra rossa) nel criterio 6 e nelle sue rispettive dimensioni 6.1 e 6.2 e lo confronta con i valori medi (giallo), massimi (azzurro) e con i valori riportati dalle organizzazioni della stessa categoria (blu).

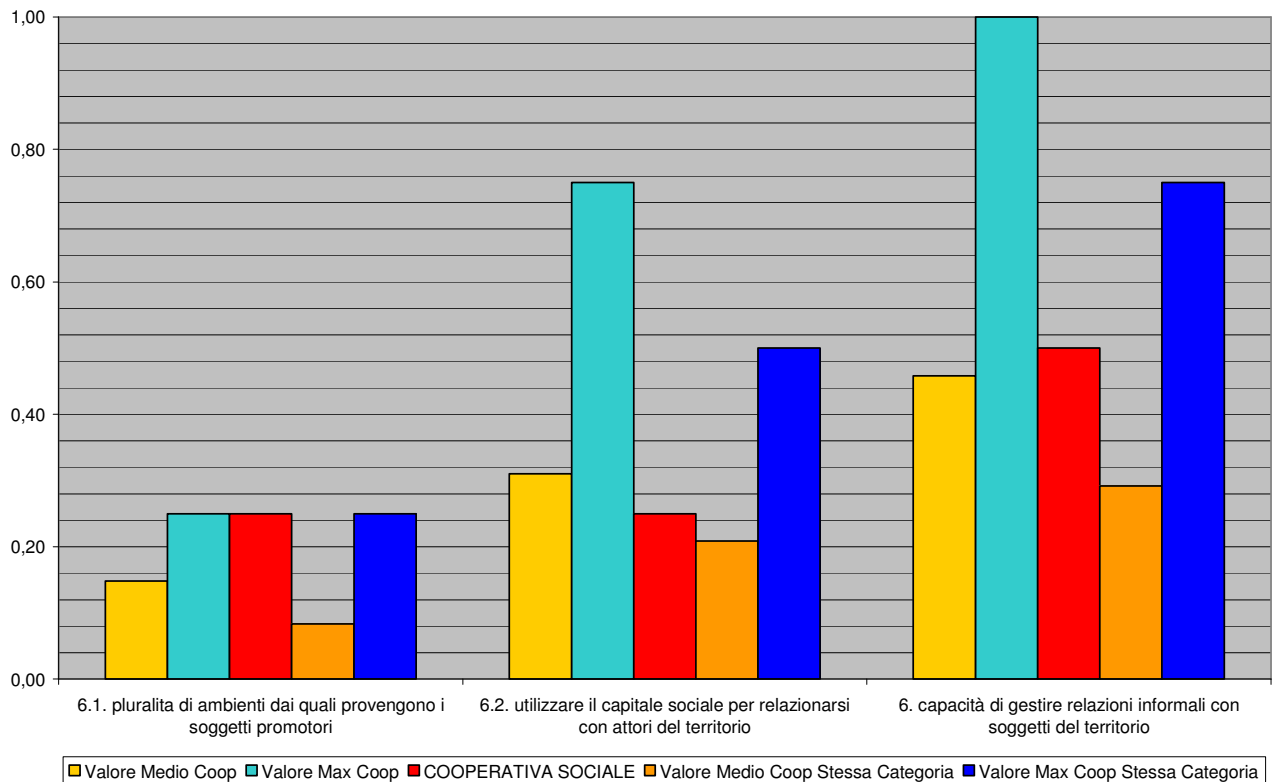


Fig. 16. 7 – Esempio di istogramma comparativo per il criterio 6

- c) Infine, un grafico riassuntivo riunisce i criteri in aree tematiche per poter individuare gli ambiti di intervento e sviluppare una riflessione sulla base di considerazioni più ampie che hanno a che fare, ad esempio, col tema del capitale sociale, delle risorse, delle competenze, della trasparenza e dei sistemi di documentazione. I grafici 16.8 e 16.9 rappresentano due comportamenti organizzativi tra loro molto distanti: l'organizzazione A ha ottenuto valori piuttosto bassi in tutti i criteri per cui la sua area di miglioramento è piuttosto elevata; al contrario per l'organizzazione B l'area delle carenze si riduce fortemente, specie nei criteri 2, 3, 8, 10 come si può notare nella figura 16.9.

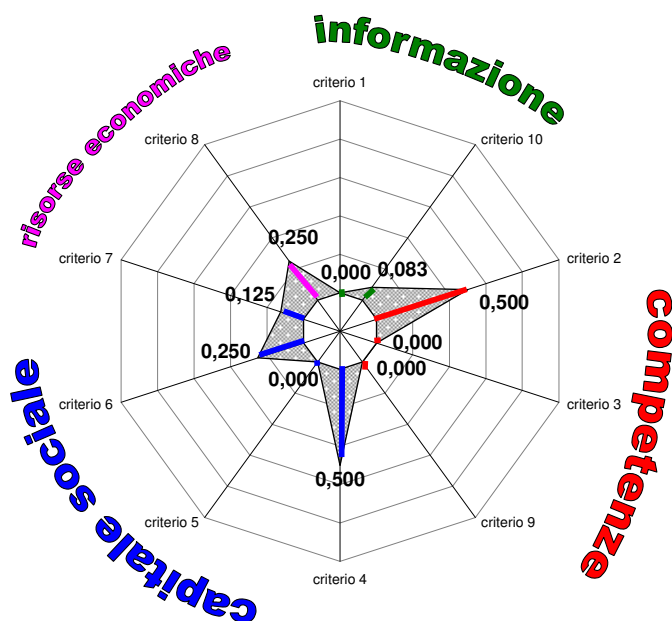


Fig. 16.8 – Valori del profilo qualità dell'impresa sociale A

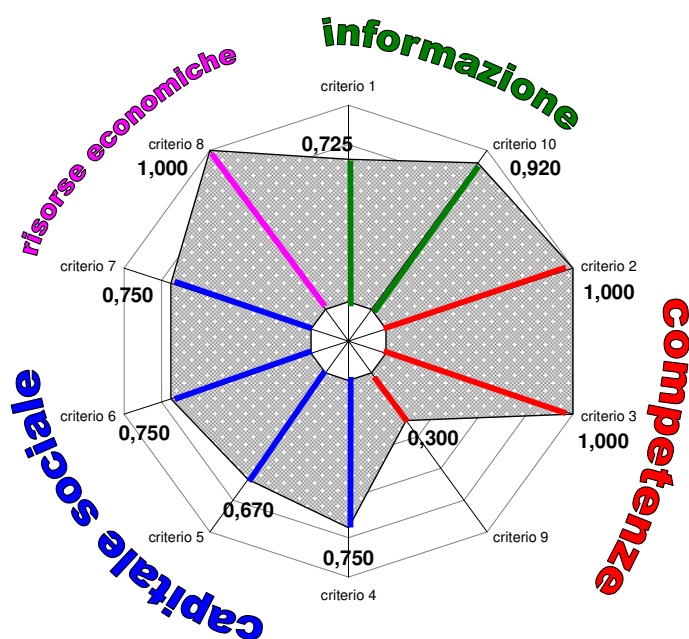


Fig. 16.9 – Valori del profilo qualità dell'impresa sociale B



BUONE PRATICHE

La check list di auto-valutazione: alcuni suggerimenti per utilizzarla al meglio

La check list di auto-valutazione ha lo scopo di stimolare e guidare questo processo di riflessione da parte dell'IS, ma anche quello di suggerire i com-

portamenti che potrebbero aiutarla a migliorare sia i propri processi organizzativi interni (ad esempio in relazione all'utenza, al personale, alla gestione delle risorse, alla valutazione dei risultati), sia il sistema di relazioni col territorio (ad esempio per quanto riguarda la lettura dei segnali di cambiamento, l'allargamento della governance, l'attivazione di risorse locali).

I tredici ambiti sopra descritti rappresentano altrettante aree tematiche all'interno delle quali sono state articolate una serie di domande per stimolare i soggetti coinvolti nella compilazione a interrogarsi in maniera puntuale sulle diverse sfaccettature del proprio lavoro e a considerare i processi e non solo gli esiti.

È bene ricordare che più dettagliata e approfondita è l'analisi più preciso sarà il profilo che emerge dell'organizzazione e più facile sarà capire dove e come intervenire. Di conseguenza, a fronte di uno scrupoloso lavoro iniziale di analisi e documentazione, si arriva ad una maggiore profondità di interpretazione dell'organizzazione.

Spesso la valutazione viene fatta più per conformità a dei requisiti di qualità richiesti da soggetti esterni che non per rispettare e rinforzare la propria mission. Ma se la valutazione viene intesa come un'occasione per conoscere meglio la propria organizzazione e rafforzare l'identità dichiarata nello statuto, allora questa attività non si riduce ad essere solo un adempimento burocratico svolto in funzione di un ente esterno, ma diventa un'attività strategica per il miglioramento dell'organizzazione, con risvolti positivi sul clima lavorativo, sull'efficienza e sulla qualità dei servizi.



RISORSE

Bertin G., Sonda G., Margheri C., *I fattori di qualità dell'impresa sociale di comunità*, Quaderni di Restore, Trento 2007.

Campostrini S., "La valutazione: quali problemi metodologici?", *Impresa sociale*, n. 3, 2005, pp. 54-70.

Demozzi M. e Zandonai F., "Le imprese sociali di comunità", *Communitas*, n. 17, 2007, pp. 273-285.

Evers A., "Il capitale sociale: risorsa e finalità delle imprese sociali", in Borzaga C., Defourny J. (a cura di), *L'impresa sociale in prospettiva europea: diffusione, evoluzione, caratteristiche e interpretazioni teoriche*, Edizioni31, Trento 2001.

Fazzi L., *Governance, partecipazione e impresa sociale*, Quaderni di Restore, Trento 2007.

Scaratti G., Zandonai F. (a cura di), *I territori dell'invisibile, culture e pratiche di impresa sociale*, Laterza, Roma 2007.

Sonda G., Bertin G., Palutan C., *Definire e valutare la qualità delle imprese sociali. Percorso metodologico e strumenti di analisi*, Quaderni di Restore, Trento 2008.