

Impresa Sociale

ISSAN
edizioni

Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit
Via Inama, 5 - 38100 Trento
e-mail: issan@issan.info
Tel. 0461.88.22.89 Fax 0461.88.22.94

Direttore responsabile
Felice Scalvini

Direzione scientifica
Carlo Borzaga, Luca Fazzi

Comitato editoriale

Michele Andreas, Gregorio Arena, Gianpaolo Barbeta, Andrea Bassi, Marco Bombardelli, Luigino Bruni, Fabrizio Cafaggi, Maurizio Carpita, Ivo Colozzi, Pierpaolo Donati, Giulio Ecchia, Antonio Fici, Gianluca Fiorentini, Giorgio Fiorentini, Gianna Giannelli, Danilo Galletti, Giorgio Giorgetti, Andrea Giovanardi, Benedetto Gui, Mauro Magatti, Domenico Marino, Antonio Maticena, Marco Musella, Luca Nogler, Giorgio Osti, Fabrizio Panozzo, Salvo Pettinato, Giancarlo Provasi, Giovanna Rossi, Lorenzo Sacconi, Marina Schenkel, Luca Solari, Claudio Travaglini, Stefano Zamagni.

Comitato di redazione

Sara Depedri, Ermanno Tortia, Flaviano Zandonai.

Sommario

GLI AUTORI **5**

EDITORIALE **9**

Carlo Borzaga

INTRODUZIONE **13**

Luca Solari, Marina Demozzi

PERSONA E ORGANIZZAZIONE**La relazione tra persona-organizzazione
e le sue dimensioni** **19**

Luca Solari, Marina Demozzi

**Senso del ruolo e gestione del potere:
dalla parte delle persone** **35**

Maria Carla Acler

Formazione, processi di apprendimento e sviluppo **60**

Cristiano Ghiringhelli

**L'evoluzione delle motivazioni: altruismo verso
egoismo nell'impresa sociale** **81**

Sara Depedri

Responsabile recensioni

(cui inviare i volumi da recensire)

Marco Musella
Università degli Studi di Napoli -
Dip.to Teoria Economica
Via Rodinò, 22 - 80100 Napoli

Proprietà

Consorzio Nazionale della Cooperazione
di Solidarietà Sociale Gino Mattarelli
Soc. Coop. a r.l.
Via Rose di Sotto, 53 - 25126 Brescia
Tel. 030.28.93.411 Fax 030.28.93.425

Redazione

Federica Silvestri - ISSAN
mail: redazione@impresasociale.info

Grafica e fotocomposizione

èdiZac grafica (Tn) - info@edizac.it

Stampa

Lineagrafica Bertelli Editori snc (Tn)

Diffusione nazionale**Cadenza** trimestrale**Registrazione**

Tribunale di Trento n. 1257 del 15/07/05

L'approccio delle competenze nel nonprofit	103
<i>Luciano Chiussi, Marco Galbiati</i>	
I sistemi di valutazione: posizione, prestazione e potenziale	120
<i>Luca Solari</i>	
Formalizzazione organizzativa e processi di selezione e sviluppo	136
<i>Francesco Liuzzi</i>	
Sviluppo e cambiamento organizzativo nell'impresa sociale	151
<i>Marina Demozzi, Flaviano Zandonai</i>	
IL FORUM	173
La gestione delle risorse umane dal punto di vista dei protagonisti	
<i>Intervista a: F. Alleruzzo, S. Gheno, R.C.D. Nacamulli, M. Tommasini, F. Valencic</i>	
IMPRESA SOCIALE IN ITALIA	191
Incubatori di impresa sociale, volano di sviluppo locale	
<i>Dario Carrera, Marco Meneguzzo, Alessandro Messina</i>	

Abbonamenti:

sostenitore 70 euro

ordinario 45 euro

estero 80 euro

studente 25 euro

copie singole 15 euro

copie arretrate 10 euro

Ci si abbona tutto l'anno.

L'abbonamento dà diritto a ricevere i quattro numeri della Rivista che escono nel corso dell'anno.

La quota di abbonamento

è da versare al

C/C postale n. 62238555,

intestato a **ISSAN** Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit

oppure alle seguenti coordinate:

BAN X 0760-01800-000062238555

IBAN IT-18-X07601-01800-000062238555

L'impegno di abbonamento è continuativo, salvo regolare disdetta da notificarsi entro il 31 dicembre.

Ufficio Abbonamenti

Aleksandra Bobic - ISSAN

telefono: 0461.88.22.89 - 0461.88.37.82

mail: abbonamenti@impresasociale.info

OSSERVATORIO INTERNAZIONALE**227****Le imprese sociali in Francia***Laurent Gardin***RECENSIONI, SEGNALAZIONI E DOCUMENTI****Recensioni e segnalazioni** 237**Documenti** 239*Decreti attuativi della legge sull'impresa sociale***English abstract** 250**Referenti regionali**

Franco Alleruzzo (Regione Marche);
Andrea Bernardoni (Regione Umbria);
Angelo Bodra (Regione Liguria);
Gabriella Bon (Regione Friuli Venezia Giulia);
Simone Brunello (Regione Veneto);
Luciano D'Angelo (Regione Sicilia);
Teodora Di Santo (Regione Abruzzo);
Davide Drei (Regione Emilia Romagna);
Paolo Ferraro (Regione Calabria);
Anna Ferretti (Regione Toscana);
Michele Fininzio (Regione Basilicata);
Guido Geninatti (Regione Piemonte);
Massimo Giugler (Regione Valle d'Aosta);
Giuseppe

Guerini (Regione Lombardia);
Michele Odorizzi (Provincia di Trento);
Klaudia Resch (Provincia di Bolzano);
Ruggero Signoretti (Regione Lazio);
Giacomo Smarrazzo (Regione Campania);
Gavino Soggia (Regione Sardegna);
Gianfranco Visicchio (Regione Puglia).

Gli autori

LUCA SOLARI

Professore associato di Organizzazione aziendale presso l'Università degli Studi di Milano

MARINA DEMOZZI

Ricercatrice Issan nel corso del 2007, esperta in organizzazione e gestione delle risorse umane nelle imprese sociali

MARIA CARLA ACLER

Psicologa e psicoterapeuta, esperta in formazione e supervisione sui temi della comunicazione, della gestione dei conflitti e della *leadership*

CRISTIANO GHIRINGHELLI

Ricercatore non confermato presso il Dipartimento di Scienze della formazione dell'Università degli Studi di Milano - Bicocca

SARA DEPEDRI

Assegnista di ricerca, insegna Economia delle scelte occupazionali e delle motivazioni al lavoro presso l'Università degli Studi di Trento

LUCIANO CHIUSSI

Consulente di Hay Group, specialista di piani di performance *management*, modelli di competenze, analisi comportamentali e di clima organizzativo

MARCO GALBIATI

Consulente di Hay Group, specialista di piani di *commitment* e *rewarding* e di sistemi retributivi

FRANCESCO LIUZZI

Professore a contratto di Organizzazione aziendale presso la Facoltà di Medicina e chirurgia dell'Università degli Studi di Milano

FLAVIANO ZANDONAI

Sociologo, è coordinatore di Iris Network, si occupa di organizzazione, *management* e reti dell'impresa sociale

Partecipanti al Forum

FRANCO ALLERUZZO

Presidente Cooperativa Sociale "Il Labirinto" e di Legacoop-sociali della provincia di Pesaro

STEFANO GHENO

Docente di Psicologia sociale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e consulente nel campo della formazione e dello sviluppo organizzativo e di comunità

RAOUL C.D. NACAMULLI

Professore ordinario di Organizzazione aziendale presso l'Università degli Studi di Milano - Bicocca e direttore responsabile della rivista di studi manageriali *Sviluppo & Organizzazione*

MAURO TOMMASINI

Coordinatore della Cooperativa di solidarietà sociale “La Rete” di Trento

FABRIZIO VALENCIC

Presidente Cooperativa Sociale “Arcobaleno” di Gorizia



Editoriale

Le organizzazioni sono modi attraverso i quali gruppi di individui cercano di gestire specifiche attività con l'ambizione di raggiungere determinati fini. Le organizzazioni non sono pertanto costrutti astratti che incorporano in se stesse finalità e modelli di comportamento specifici, ma tentativi attuati da persone di coordinare e gestire insieme complessi di competenze, ruoli e compiti con il fine di perseguire obiettivi che vengono continuamente negoziati, formulati e ridefiniti attraverso l'interazione sociale e professionale. Questa definizione di organizzazione è centrale anche per comprendere ed orientare il funzionamento delle imprese sociali e delle organizzazioni nonprofit. In linea teorica, questo tipo di organizzazioni mirano a produrre beni e servizi di pubblica utilità senza scopo di lucro. Nella pratica, la finalità di interesse collettivo può declinarsi in molteplici modi: ad esempio, l'erogazione di servizi assistenziali per anziani, la tutela dei diritti dei malati, la fornitura di servizi per conto degli enti pubblici, la sperimentazione di nuovi modelli di intervento o la produzione di servizi per nuove fasce di beneficiari. Inoltre ciascuno di questi obiettivi specifici necessita per essere raggiunto di forme di organizzazione particolari capaci di coniugare *mix* di risorse, non solo economiche e materiali, ma anche umane specifiche.

La gestione delle risorse umane costituisce in questo quadro un tema di cruciale rilevanza per il funzionamento e lo sviluppo delle imprese sociali. Il modo attraverso il quale queste risorse vengono valorizzate, organizzate e gestite rappresenta infatti il principale motore dell'azione organizzativa ed il presupposto fondamentale per qualsiasi programma di sviluppo imprenditoriale di medio-lungo periodo.

Per molti anni la gestione delle risorse umane è stata lasciata in mano all'intuizione dei *leader* e si è basata sull'assunto che chi entrava a far parte di un'organizzazione senza fine di lucro era in qualche modo votato ad accettare qualsiasi sacrificio pur di perseguire il fine dell'organizzazione. Esiste un'ampia letteratura ripresa anche recentemente all'interno della Rivista, che dimostra come le motivazioni solidaristiche in realtà non sono più in grado di spiegare da sole le ragioni per cui singoli professionisti o individui decidono di intraprendere un percorso di carriera all'interno di organizza-

zioni senza fine di lucro con orientamento economico ed occupazionale. Chi entra oggi in un'impresa sociale può condividere solo in parte la finalità ideologica dell'organizzazione, può essere interessato solo parzialmente ad elementi di ordine valoriale. Emergono interessi e motivazioni sempre più plurali legate all'esigenza di trovare un'occupazione, alla volontà di stare bene al lavoro, al desiderio di disporre di competenze per svolgere la propria professione con tranquillità, all'aspirazione di essere occupati in ambienti che rispettano e valorizzano il ruolo e le competenze delle singole persone ed integrano le diverse professionalità all'interno di un disegno organizzativo e gestionale armonico e unitario. Stare oggi all'interno di un'impresa sociale è dunque l'esito di scelte ed incentivi di natura molto più complessa che richiamano la necessità di disporre di strumenti di governo delle risorse umane più articolati e specifici rispetto al passato. Nella convinzione che il fattore umano sia l'ingrediente fondamentale per spiegare il successo organizzativo, questo numero della Rivista è interamente dedicato al tema della gestione delle risorse umane all'interno delle imprese sociali. Gli interrogativi a cui i diversi articoli ed interventi riportati cercano di rispondere: esiste un modo distintivo e originale di gestire le risorse umane all'interno delle imprese sociali? Quali sono i principali nodi da affrontare per valorizzare i lavoratori? Quali i sistemi di incentivi adeguati? Si può parlare di bagagli di competenze fondamentali per operare entro queste organizzazioni? Quali strategie ed attività possono essere realizzate per sostenere lo sviluppo di queste competenze? Ciascuno di questi temi viene affrontato in modo approfondito da parte di studiosi e osservatori che svolgono abitualmente attività di consulenza ed interventi formativi all'interno delle imprese sociali e hanno avuto la possibilità di conoscere pertanto in prima persona le complesse problematiche organizzative e gestionali di tali imprese. Il risultato è un numero che presenta oltre che riflessioni di natura teorica anche indicazioni a carattere operativo che rispondono a questioni di immediata rilevanza per la gestione quotidiana del lavoro e delle risorse umane all'interno del nonprofit. Molte delle osservazioni contenute nel presente volume, più che rappresentare linee guida a carattere prescrittivo, costituiscono deliberatamente stimoli per la riflessione ed il miglioramento dei modelli di gestione delle risorse umane adottati all'interno del variegato mondo dell'impresa sociale. La pluralità degli obiettivi, attività, forme organizzative e dimensioni richiedono infatti un certo livello di diversificazione dei sistemi di gestione delle risorse umane e la necessità di adattare riflessioni generali alla particolarità degli specifici contesti d'impresa. Emerge dalla lettura dei diversi contributi, tuttavia, anche la sensazione che ci siano dei punti fermi e dei nodi che costantemente si rippongono come centrali per la valorizzazione

ne dei lavoratori delle imprese sociali. La ricerca di un equilibrio tra elementi contestuali e specifici e caratteristiche costanti del rapporto tra imprese sociali e lavoratori rappresenta uno dei temi portanti della sfida dello sviluppo imprenditoriale del nonprofit e come tale si profila anche come oggetto strategico di analisi ed approfondimento.

Il volume è stato pensato e progettato da Luca Solari, uno dei più conosciuti giovani studiosi di organizzazione italiani, e da Marina Demozzi che ha lavorato per diversi anni sui temi dell'organizzazione delle imprese sociali nell'ambito dell'Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit (Issan) e delle attività di ricerca svolte nel settore dall'Università di Trento. A loro e alle persone che hanno contribuito alla costruzione del presente numero va un sentito ringraziamento, sia per la chiarezza degli argomenti esposti che per il tentativo di fornire di essi una chiave di lettura aperta e mai dogmatica. L'augurio è che anche i lettori possano trarre dal materiale proposto stimoli ed indicazioni utili a migliorare il proprio lavoro e la propria riflessione sul complesso mondo del lavoro nell'impresa sociale.

Il presente numero di *Impresa Sociale* è anche il primo del 2008 e con esso vengono inaugurate una serie di novità che riteniamo importanti per lo sviluppo della Rivista. Innanzitutto il Comitato editoriale è stato allargato e sono entrati a farne parte diversi nuovi studiosi che sottolineano il carattere pluralistico e multidisciplinare del progetto editoriale di *Impresa Sociale*. A fianco del Comitato editoriale, di cui ogni Rivista tradizionalmente si dota per garantire la qualità scientifica delle pubblicazioni e della linea editoriale, da questo numero *Impresa Sociale* ha istituito anche un Comitato di referenti territoriali composto da persone che a vario titolo sono coinvolte nei processi di sviluppo delle imprese sociali a livello regionale. I singoli referenti - uno per regione e due per le province autonome di Trento e Bolzano - sono stati individuati tenendo conto di diversi fattori: la loro conoscenza, spesso anche personale, perché un lavoro di collaborazione tra il mondo della teoria e quello della pratica necessita di legami solidi e sperimentati per poter produrre risultati soddisfacenti, la storia delle singole persone e le loro competenze, la loro rappresentatività rispetto all'intero mondo delle imprese sociali e della cooperazione sociale nazionale per cercare di creare ricchezza dalle differenze e dialogo attraverso il pluralismo dei punti di vista. Le attese che la Redazione pone nel contributo dei referenti territoriali sono, è inutile sottolinearlo, elevate e riguardano l'impostazione e il taglio che la Rivista sempre più vorrebbe sviluppare: un'impostazione capace di fare dialogare teoria e prassi insieme, portando all'esame del lettore sia contributi di ordine teorico che riferimenti a pratiche concrete di sviluppo dell'impresa sociale sui territori. La convinzione è che sia attraverso questo

dialogo fecondo tra i due livelli che una rivista possa davvero incidere sul dibattito e fornire stimoli e spunti di riflessione, non solo agli imprenditori sociali e agli amministratori, ma anche ai decisori politici e a chi è chiamato a dare legittimazione istituzionale al mondo del terzo settore e dell'imprenditorialità sociale nazionale.

Un'ultima novità è rappresentata dall'inserimento di due nuove rubriche che completano gli articoli ed il materiale dei numeri monografici. La prima si intitola "L'impresa sociale in Italia" ed è un ampliamento della vecchia rubrica "Verso l'impresa sociale". Al suo interno troveranno spazio non solo le indicazioni e i materiali relativi all'applicazione della legge sull'impresa sociale, ma anche studi, analisi di casi e fonti normative e legislative riguardanti il mondo della cooperazione sociale e delle imprese sociali a livello nazionale e regionale. La seconda si intitola "Osservatorio internazionale" e mira a fornire sia pur in forma contenuta uno sguardo su come l'impresa sociale sta prendendo forma ed evolvendo nei diversi paesi non solo europei. La stagione dei progetti Equal e delle *partnership* internazionali insegna che sempre più questi mondi, una volta lontani, possono diventare oggetto di contatto da parte delle imprese sociali nazionali ed è importante conoscerne la forma, le caratteristiche ed i possibili legami con le esperienze di impresa sociale presenti nel nostro paese.

Le novità, dunque, sono consistenti. L'auspicio è non solo che possano essere apprezzate, ma anche che siano utili per promuovere uno sviluppo solido e duraturo dell'impresa sociale in Italia.

Carlo Borzaga

Introduzione

Luca Solari, Marina Demozzi

Questo monografico raccoglie idealmente il testimone del numero 3/2007 di *Impresa Sociale* che ha presentato nel dettaglio i risultati della ricerca condotta sui lavoratori della cooperazione sociale e cerca di accompagnare i lettori della Rivista in un approfondimento delle modalità con le quali è possibile tradurre in pratica quello che Borzaga e Depedri definiscono come “modello di relazioni industriali” delle cooperative sociali. In un settore *labour-intensive*, caratterizzato da valenze motivazionali specifiche a causa della natura dei servizi offerti, come quello delle imprese sociali, il ruolo delle persone è determinante sia in termini di efficacia/qualità dei servizi sia in termini di efficienza. La qualità delle persone e la qualità del loro rapporto con il lavoro e l'organizzazione hanno un impatto diretto sulla qualità complessiva dei servizi. Ma questo impatto richiede che le imprese sociali siano in grado di strutturare modalità di gestione del rapporto con le persone che orientino il loro *effort* nella giusta direzione, rendendo le scelte sui modelli organizzativi e gestionali da adottare una delle scelte strategiche fondamentali alle quali il *management* è chiamato.

Se si concentra l'attenzione sul ruolo assunto dalle organizzazioni nonprofit nella costruzione di attività di servizi sociali e, più in generale, nella riforma dei sistemi di *welfare*, si confrontano due linee di pensiero che, con un po' di semplificazione possono raggrupparsi in due atteggiamenti contrastanti: “ottimisti” e “preoccupati”. Gli ottimisti sottolineano soprattutto la capacità di innovazione delle organizzazioni nonprofit nel dar risposta ai bisogni insoddisfatti, nell'organizzare i servizi, nel canalizzare risorse diverse da quelle

pubbliche, nel selezionare e motivare i lavoratori. Di conseguenza si riconosce a queste organizzazioni la capacità di svilupparsi, almeno in parte anche in assenza di sostegni pubblici e, quindi, di contribuire alla crescita economica, alla riduzione del divario tra bisogni ed offerta di servizi e alla crescita dell'occupazione. Di fronte alla tendenza di queste organizzazioni a remunerare i lavoratori meno delle organizzazioni concorrenti, soprattutto pubbliche, gli ottimisti sostengono che spesso questo è un modo razionale ed efficiente di selezionare *manager* e lavoratori motivati o con una funzione di utilità in cui, accanto alla retribuzione, assumono importanza anche le caratteristiche del posto di lavoro e la possibilità di soddisfare degli obblighi morali.

Coloro che invece sono preoccupati per il diffondersi delle organizzazioni nonprofit e vedono con perplessità la crescente forma di collaborazione tra queste e le amministrazioni locali, insistono soprattutto sui bassi salari, sulla minor sicurezza e sulle peggiori condizioni di lavoro che queste organizzazioni garantirebbero ai lavoratori. E, seguendo una logica derivata dalla teoria dei salari di efficienza paventano che al peggiorare delle condizioni di lavoro si accompagni, necessariamente o probabilmente, anche una riduzione dell'impegno lavorativo e quindi uno scadimento della qualità dei servizi e della soddisfazione dei consumatori. Secondo i preoccupati, le basse remunerazioni sarebbero accettate perché i lavoratori interessati non hanno alternative. E ciò, secondo alcuni, vale anche per i volontari che soprattutto al Sud, in realtà sarebbero spesso lavoratori non remunerati in attesa di un posto di lavoro.

In un quadro a lungo dominato da opinioni e generalizzazioni di ricerche qualitative con campioni limitati, il confronto tra queste due visioni è a lungo stato giocato sul piano dei modelli logico-deduttivi, correndo il rischio di connotarsi politicamente più che scientificamente. Solo a partire dal lavoro di Borzaga (2000) si è resa disponibile una ricerca empirica ad ampio spettro che ha consentito di fare il punto sulla situazione dei lavoratori delle cooperative sociali in Italia. I risultati di questa ricerca sono stati oggetto di numerosi dibattiti e discussioni ed hanno avuto larga eco sia all'interno sia all'esterno del settore. Il quadro emerso da questa prima ricerca è stato per certi versi sorprendente. Una delle ragioni dell'eterogeneità delle forme organizzative che operano nel settore dei servizi sociali può essere ricondotta alla presenza di modelli di ricompensa attesi differenti da parte dei lavoratori. Utilizziamo il

termine ricompensa, invece che retribuzione, poiché più rappresentativo della varietà del *mix* degli elementi che le persone ritengono compensare lo sforzo erogato nell'attività lavorativa. I differenziali retributivi tra nonprofit ed altre forme, che pure sussistono, appaiono meno accentuati delle aspettative, se si eccettua l'ampliarsi della forbice al crescere del livello organizzativo delle posizioni. Il lavoratore del nonprofit (e in misura minore il lavoratore sociale in generale) è più sensibile a leve quali l'autonomia, lo sviluppo, la qualità dell'ambiente lavorativo e la flessibilità. La retribuzione è un elemento che nel *mix* degli incentivi ha un peso meno rilevante, benché non marginale. I lavoratori del terzo settore, tuttavia, si sono rivelati molto più consapevoli e attenti di quanto si potesse presupporre in una visione pessimista di questo mondo professionale. In altri termini, da questa ricerca emerge come le cooperative sociali abbiano costruito più o meno consapevolmente un modo di definire i rapporti di lavoro che basandosi su una pluralità di fattori (motivazioni ed incentivi) concorre a strutturare le relazioni di lavoro e a renderle coerenti alle caratteristiche degli obiettivi e dei servizi erogati dall'organizzazione. I risultati ottenuti hanno portato a ritenere che ci si trovi di fronte ad un vero e proprio modello innovativo di relazioni industriali, diverso da quello delle organizzazioni pubbliche e for-profit (Borzaga, Depedri, 2007). Questo modello si caratterizza per il fatto di evidenziare come base del rapporto tra persona ed organizzazione gli aspetti intrinseci e le componenti motivazionali ed altruistiche, proponendo un paradigma alternativo a quello che si concentra su uno scambio economico-monetario in condizioni di *self-interest* puro.

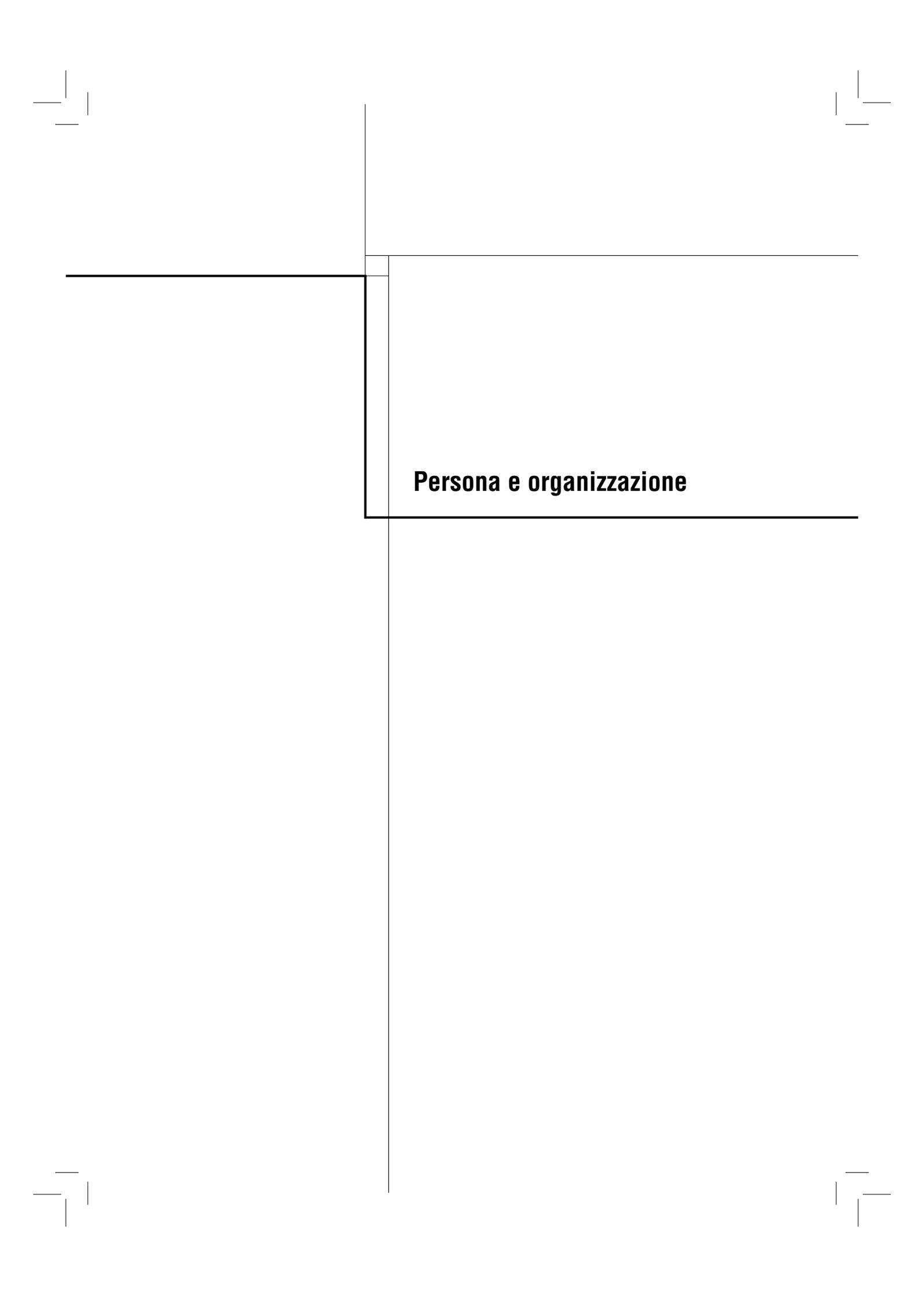
Questo numero di *Impresa Sociale* si concentra su un approfondimento più qualitativo delle caratteristiche dei modelli gestionali messi in atto dalle imprese sociali, facendo però implicito riferimento ad una visione che converge con quella espressa da Borzaga e Depedri. Da questo punto di vista, cerca in qualche modo di assumere un orientamento più normativo e si rivolge in prima istanza ai decisori, cioè a coloro che in virtù dei ruoli ricoperti nella *governance* e nella gestione delle imprese sociali, possono definire le politiche di riferimento per la gestione del rapporto con le persone. Per questa ragione, raccoglie i contributi di studiosi, ma anche di *practitioner*, che nel corso del loro lavoro di consulenti, hanno consentito di costruire un quadro più preciso delle principali aree e anime della gestione delle risorse umane nelle imprese sociali.

Gli articoli che seguono consentono, da un lato, di approfondire caratteristiche e peculiarità del modello di "relazioni industriali" e, contemporaneamente di individuarne i confini, ma anche di poter meglio apprezzare i fabbisogni per lo sviluppo di questo settore. La legittimazione dei confini di una forma di organizzazione come l'impresa sociale e la strutturazione di un modello di gestione delle risorse umane alternativo richiedono una progressiva azione di natura professionale e tecnocratica. Anche se questo può produrre reazioni contrastanti, va messo in conto il fatto che senza strutturazione dei ruoli, non si ha riconoscibilità sul mercato del lavoro, non si ha progettazione di percorsi di sviluppo di una professionalità e quindi si rischia di non avere capacità di attrazione e di sviluppo del settore. Il contributo tecnostrutturale, inoltre, può rappresentare un utile stimolo al *management* del sociale per attivare processi di investimento interno più accentuati e per poter uscire dal rischio di un'eccessiva entropia professionale.

Legittimare quello che si è raggiunto consente di liberare energie per un costante sforzo organizzativo volto ad identificare nuove aree di sviluppo dell'azione. Questo numero dal titolo "Persona e organizzazione" speriamo rappresenti per il *management* una prima base per agire a partire dal riconoscimento del fatto che è proprio la persona al di là di qualsiasi intento retorico a rappresentare la risorsa strategica principale di tutto questo settore.

Riferimenti bibliografici

- Borzaga C. (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione*, Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma.
- Borzaga C., Depedri S. (2007), "Il lavoro nelle cooperative sociali: verso un nuovo modello di relazioni industriali?", *Impresa Sociale*, n. 3.



Persona e organizzazione



La relazione tra persona-organizzazione e le sue dimensioni

Luca Solari, Marina Demozzi

Sommario

1. La relazione tra persona-organizzazione e le sue dimensioni - 2. Identità, coinvolgimento ed equità nel rapporto persona ed organizzazione - 3. La posizione organizzativa nel dialogo P/O - 4. Il contratto psicologico - 5. Il contratto psicologico nell'impresa sociale - 6. Oltre la gestione delle risorse umane nella relazione P/O

1. La relazione tra persona-organizzazione e le sue dimensioni

L'insieme degli strumenti di gestione delle risorse umane, trattati nello specifico negli articoli che seguono in questo stesso volume, è posto a presidio della relazione persona-organizzazione (d'ora in poi P/O) facendo attenzione non solo ai processi di gestione che vanno dalla selezione allo sviluppo, alle aspettative reciproche delle parti, ma considerando anche il meta modello di attività lavorativa che caratterizza l'identità dell'impresa sociale. Queste componenti, come vedremo, hanno un impatto sul comportamento delle persone e consentono di accedere a risorse aggiuntive che possono avere conseguenze importanti per i livelli di performance organizzativa (coinvolgimento, motivazione, identificazione, ecc.).

L'articolo passa in rassegna tre dimensioni del rapporto P/O ritenute dagli autori rilevanti date le peculiarità delle imprese sociali.

Nel paragrafo successivo si analizzano le implicazioni identitarie, ossia quegli elementi che danno valore all'appartenere, a seguire la posizione organizzativa, quale processo che permette alle persone di percepire ed interiorizzare più facilmente le aspettative dell'organizzazione e, infine, il contenuto del contratto psicologico quale scambio che nasce dall'interazione tra individuo e ambiente organizzativo. La parte conclusiva propone alcune riflessioni sul ruolo della gestione delle risorse umane e sulla natura del rapporto P/O nelle imprese sociali.

2. Identità, coinvolgimento ed equità nel rapporto persona ed organizzazione

L'argomento P/O porta, in primo luogo, a parlare di identità dell'organizzazione quale insieme di elementi valoriali che spiegano per quale motivo un'organizzazione decide di esistere e le persone, a vario titolo, di aderire, partecipare e/o sostenerla. Le scelte identitarie, da un lato, sono parte integrante del rapporto P/O in quanto rappresentano chi è l'organizzazione e su quali basi pensa e costruisce il rapporto con la persona, dall'altro lato, ne condizionano inevitabilmente la gestione dello stesso.

Parlare di identità significa, a nostro avviso, riflettere sulle scelte relative a ciò che un'impresa "fa" e "come le realizza", ma anche approfondire quelle dimensioni ad essa correlate, quali il coinvolgimento, l'appartenenza e l'equità. Sebbene queste espressioni ricorrano spesso quando si parla di rapporto tra P/O, poca attenzione si pone rispetto al loro significato e all'agire delle imprese sociali per raggiungere e mantenere il *commitment* delle proprie risorse verso la *mission* e le scelte organizzative.

Passando in rassegna alcuni riferimenti teorici, il *commitment* (Audia, Bagdadli, Paoletti, 1995) può essere definito come "l'intensità relativa dell'identificazione psicologica e del coinvolgimento di un individuo rispetto all'organizzazione". L'evoluzione del concetto di *commitment* ha comportato un'articolazione in tre declinazioni: quella affettiva (che risponde alla definizione sopra riportata), quella strumentale (che fa riferimento alla valutazione dei costi legati all'interruzione della relazione) e quella normativa (che viene ricondotta all'insieme delle pressioni interne ad un individuo che lo spingono ad osservare gli obiettivi dell'organizzazione).

L'importanza del *commitment* è nelle conseguenze che ne derivano tra le quali il desiderio di permanere nell'organizzazione, la disponibilità all'*effort* per l'organizzazione e la condivisione ed accettazione degli obiettivi e dei valori dell'impresa. Per queste ragioni, si ritiene che le imprese sociali siano per loro natura e caratteristiche (Borzaga, 2005) particolarmente interessate ad aumentare il *commitment* delle proprie risorse, quale fattore del rapporto P/O in grado di presidiare un prezioso canale di generazione del consenso e stimolo alla motivazione.

Un secondo aspetto centrale è quello dell'equità (Adams, 1965). Seppur difficile da definire e diversa dall'uguaglianza, rappresenta una delle principali determinanti del clima organizzativo assieme alla natura delle relazioni e al significato dell'*output* prodotto. I lavoratori si attendono che le decisioni che riguardano le modalità di "gestione" delle persone siano prese in modo giusto. Ciò che conta è la loro percezione, poiché in molti casi non hanno le competenze o l'esperienza per poter valutare la gestione dal punto di vista delle diverse logiche che la condizionano (tecniche, finanziarie, legali, strategiche, ecc.) (Solari, 2004).

Le percezioni di equità sono importanti per le conseguenze che generano nel rapporto con la persona (Bowen, Gilliland, Folger, 1999):

- determinano l'accettazione delle decisioni ed il livello di soddisfazione che le accompagna;
- possono aumentare il coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione;
- influenzano il senso di appartenenza;
- originano comportamenti di cittadinanza organizzativa, ovvero *effort* aggiuntivo.

Bowen, Gilliland, Folger (1999) propongono uno schema riassuntivo dei principi di equità/giustizia considerati importanti nelle diverse componenti della gestione delle risorse umane (tab. 1). Questa tabella rappresenta un'ideale guida per una valutazione della correttezza del sistema e per la definizione di eventuali azioni correttive per meglio custodire la relazione P/O.¹

¹ Per maggiori approfondimenti su questo aspetto si rimanda a Solari (2000).

TABELLA 1 - I PRINCIPI DI GIUSTIZIA NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE (BOWEN, GILLILAND, FOLGER, 1999)

<i>Tipi di giustizia</i>	<i>Reclutamento</i>	<i>Valutazione</i>	<i>Ricompense</i>
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 <i>job</i> Opportunità di mostrare le proprie capacità Coerenza Assenza di distorsioni e pregiudizi	<i>Standard</i> coerenti <i>Input</i> 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 <i>feedback</i> Tempestività del <i>feedback</i> Onestà Comunicazione a due vie Trattamento relazionale	Comunicazione degli <i>standard</i> di performance Informazione adeguata Tempestività del <i>feedback</i> Significatività del <i>feedback</i> Rispetto	Spiegazione della non equità Spiegazione dei cambiamenti Comunicazione aperta

L'adozione di un sistema ispirato al concetto di equità richiede alle organizzazioni di investire su diversi aspetti:

- identificare in modo corretto e quindi onorare il contratto psicologico con i lavoratori: poiché il contratto psicologico non è formalizzato, le persone possono avere aspettative non realistiche che si devono adattare investendo accuratamente sul contenuto informativo dei sistemi di gestione delle risorse umane (vedi par. 4);
- 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 (vedi par. 3);
- condividere tutte le informazioni possibili con i lavoratori per quanto riguarda i principi di giustizia.

L'attenzione ed il presidio di questi fattori acquistano per il *management* delle imprese sociali una maggiore rilevanza in relazione anche agli elementi organizzativi che contraddistinguono queste realtà (Demozzi, Zandonai, 2006). Si tratta generalmente di modelli organizzativi corti, privi di elementi eccessivi di autorità, aperti al cambiamento e tendenzialmente capaci di incorporare nella *governance* e nella gestione appartenenze multiple attraverso la presenza attiva di diversi portatori di interesse. A fronte delle considerazioni sopra riportate due sembrano essere le aree cruciali di investimento dell'impresa sociale per garantirsi il coinvolgimento e la motivazione delle risorse nei confronti degli obiettivi e dei valori organizzativi: la capacità di curare lo sviluppo e la crescita dei propri collaboratori e di costruire con essi un rapporto "di qualità".

3. La posizione organizzativa nel dialogo P/O

Una seconda dimensione rilevante nel dialogo P/O è la posizione organizzativa, ossia l'insieme dei *task* assegnati alle persone. Il processo di definizione delle posizioni (Solari, in questo stesso volume) supporta l'organizzazione nel porre chiarezza e trasparenza nel contenuto dello scambio tra P/O, nell'esplicitare le aspettative verso le singole posizioni e nel comunicarle alle persone. Parlare di posizioni non significa negare a priori che la persona con le sue caratteristiche, attitudini e qualità non contribuisca a costruire il proprio ruolo, ma vuol dire associare a ciascun ruolo organizzativo una serie di attività che si compongono di alcune evidenze formali, scritte e palesi, e da altre più informali ed implicite.

Numerosi autori hanno sottolineato l'importanza di una descrizione accurata e il più possibile imparziale dei contenuti della posizione offerta dall'organizzazione. Analizzando il processo di formazione delle aspettative e le conseguenze a cui esso conduce, una descrizione accurata rappresenterebbe un fattore di rilievo nel determinare le aspettative e quindi nel consentire una soddisfazione delle stesse e nel rafforzare così il rapporto P/O (Breaugh, Starke, 2000). Del resto non si può pensare di fare gestione delle risorse umane senza avere una profonda conoscenza dei processi gestionali, le soluzioni stan-

no spesso nella capacità di agire su ambedue i livelli secondo una logica dialettica con un'organizzazione che talvolta si plasma sulle persone, specialmente nelle fasi iniziali, e una gestione delle risorse umane che accompagna l'organizzazione.

Le modalità di organizzazione del lavoro sono quindi un ulteriore elemento che hanno un impatto determinante sul rapporto P/O e rappresentano, al contrario di identità e strategia che talvolta sono elementi poco tangibili, un segnale forte e meno mediato di coerenza nei meccanismi di definizione delle posizioni e progettazione dei ruoli.

4. Il contratto psicologico

Parlare di rapporto P/O implica, infine, entrare nel merito del contratto psicologico, nella natura dello scambio che nasce dalle aspettative reciproche tra lavoratore e datore di lavoro.

In un contratto di lavoro formale non possono essere ricompresi, esplicitamente e per iscritto, tutti gli aspetti che regolano un rapporto di lavoro. Quest'ultimo può prevedere con un certo dettaglio alcune condizioni generali entro cui si concretizza la relazione tra lavoratore ed organizzazione (remunerazione, orario, norme comportamentali, sanzioni), ma il rapporto di lavoro è talmente complesso, denso di implicazioni nascoste e dinamico che molte sue sfaccettature restano indefinite sul piano legale e sono affidate ad intese informali, non scritte e mutabili nel tempo. È proprio in questo spazio che si colloca più precisamente il contratto psicologico.

Il termine *psychological contract* (Rousseau, 1995) introdotto per la prima volta negli anni '60, può essere inteso come un tipo di "contratto promissorio" e, in quanto tale, composto da tre elementi fondamentali:

- la "promessa", cioè l'impegno che riguarda azioni future. Il contratto psicologico si basa sulle percezioni delle reciproche promesse da parte dell'individuo. Le promesse possono essere comunicate direttamente (attraverso, per esempio, il *manager*), oppure possono essere percepite dai dipendenti in base ai comportamenti passati dell'organizzazione;
- la "ricompensa", intesa come una qualche forma di riconoscimento che un soggetto si aspetta di ricevere in cambio del contributo fornito. L'adempimento delle obbligazioni assunte e quindi anche del contratto psicologico, avviene quando tali aspettative vengono soddisfatte;

- l'“accettazione”, che rappresenta l'accordo volontario, da parte dell'organizzazione e della persona, di accettare i termini del contratto. Con l'accettazione entrambe le parti sono coinvolte nelle obbligazioni reciproche e sono responsabili dell'adempimento del contratto stesso; rimane comunque la libertà di decidere di violare o di rompere l'accordo, assumendosi le rispettive responsabilità e sopportandone le relative conseguenze.

In sintesi, è un contratto che nasce nella mente del lavoratore/collaboratore e rappresenta:

- una componente necessaria della relazione di impiego;
- una serie di reciproche aspettative e bisogni derivanti da una relazione tra organizzazione ed individuo;
- l'insieme di promesse, tenute da un lavoratore, riguardanti i termini dell'accordo di scambio tra la persona e la sua organizzazione;
- una forma di convinzione, di credenza, circa l'esistenza di una relazione di scambio tra due parti;
- una componente dinamica del rapporto tra persona ed organizzazione, i cui cambiamenti si verificano con il passare del tempo;
- un fattore di fondamentale importanza nella determinazione del comportamento organizzativo.

Il contratto psicologico ha quindi delle importanti conseguenze sul piano dei comportamenti organizzativi, delle scelte individuali e delle implicazioni motivazionali al lavoro nonostante il suo carattere non scritto e spesso implicito. Interrogarsi sulle sue funzioni e sul processo di formazione aiuta ad esplicitare tali implicazioni e a capire come la gestione delle risorse umane si fa custode della relazione P/O.

Le funzioni del contratto psicologico

La principale funzione del contratto psicologico potrebbe essere quella di supplire alla mancanza di una qualche forma di contratto formalizzato. Questa affermazione viene ben presto smentita dal fatto che le persone, anche in presenza di contratti formalizzati, sviluppano ugualmente un contratto psicologico. Ma, allora, per quali motivi prende forma questo particolare accordo? Oltre che per comprendere e rappresentare il rapporto di lavoro, le persone “stipulano” il contratto psicologico per ragioni che possono essere diverse (Solari, 2004).

In primo luogo, quest'ultimo contribuisce a ridurre l'incertezza. Non essendo possibile disciplinare ogni aspetto del rapporto di lavoro nel corso del tempo, come sottolineato nel paragrafo precedente, il contratto psicologico interviene per colmare questi vuoti e per regolare in modo dinamico la relazione tra P/O, riducendo così i margini di incertezza e di discrezionalità insiti in questa relazione.

In secondo luogo, il contratto psicologico riduce la necessità di supervisione organizzativa. Sono gli stessi lavoratori, che attendendosi delle ricompense nel breve o nel lungo periodo, esercitano autocontrollo sui propri comportamenti. Nello specifico, i lavoratori indirizzano i loro comportamenti e il grado di implicazione motivazionale in base a principi di equità percepita, sia procedurale che distributiva (tab. 1), e in base alle credenze che ciò porterà o meno a determinate ricompense nel breve o nel lungo periodo.

Infine, attraverso il contratto psicologico la persona ha l'impressione di riuscire ad influenzare il proprio destino all'interno dell'organizzazione. Il sentirsi parte di un contratto i cui termini sono stati compresi ed accettati, anche se informalmente, e avere la consapevolezza di poter decidere di rispettare o meno tale accordo, crea nei lavoratori la percezione di poter esercitare una "certa influenza" sul loro rapporto con l'organizzazione e di poter scegliere se rispettare o meno i propri obblighi a fronte di presunte inadempienze dell'organizzazione.

Il processo di formazione del contratto psicologico

Il contratto psicologico si sviluppa in seguito all'interazione del lavoratore con i rappresentanti dell'organizzazione e alla sua percezione riguardo a procedure e cultura organizzative.

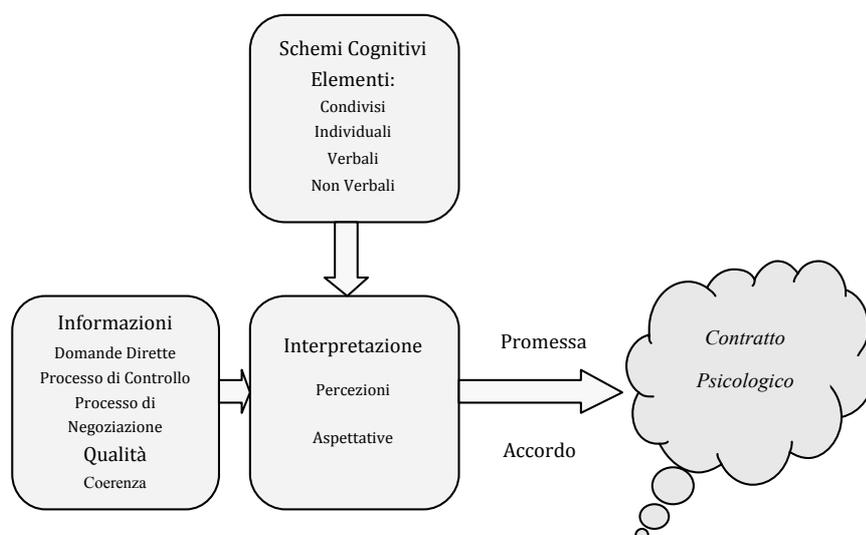
Nello stabilire questo contratto, individuo ed organizzazione sono guidati dalla convinzione su ciò che è giusto ed equo. Il contratto psicologico si sviluppa all'interno di un ambiente dinamico - le organizzazioni sono composte da una molteplicità di individui, con vari ruoli e prospettive - e può originarsi sia in seguito ad una discussione che in assenza di essa (come, ad esempio, tramite le percezioni personali dell'individuo che osserva il linguaggio del corpo del datore di lavoro oppure le caratteristiche dell'organizzazione).

In particolare, il contratto psicologico, prende forma da (fig. 1):

1. uno schema (o modello) mentale relativamente stabile e durevole. Attraverso questo contratto gli individui sono convinti dell'esistenza di un accordo reciproco e, quindi, di una condizio-

- ne comune attraverso cui le parti sono implicate in un particolare corso di azioni;
2. norme sociali che “spingono” i lavoratori a creare un particolare accordo idoneo a rappresentare il loro rapporto con l’organizzazione.

FIGURA 1 - LA FORMAZIONE DEL CONTRATTO PSICOLOGICO



I lavoratori raccolgono delle informazioni che interpretano sulla base di particolari strutture mentali chiamate schemi (fig. 1). Dato che gli individui pongono in essere l’attività di ricerca delle informazioni sulla base dei propri fini lavorativi (ad esempio, avanzamenti di carriera, rapporti di amicizia in ambiente lavorativo), lo sviluppo del contratto psicologico può essere visto come un processo intenzionale attraverso cui il soggetto tenta di raggiungere un accordo con l’organizzazione per conseguire i propri obiettivi. Gli obiettivi che motivano le persone verso la ricerca di informazioni possono essere sia di tipo “transazionale” - basati su aspetti economici - che di tipo “relazionale” - riferiti ad aspetti sociali - e il diverso grado di importanza ricoperto dalle due tipologie varia da individuo a individuo e dipende dalla soggettività dei fini stessi (Solari, 2004).

Durante la ricerca delle informazioni assumono un ruolo di fondamentale importanza:

- le “domande dirette”. Sono molto utilizzate soprattutto per conoscere gli aspetti transazionali del rapporto lavorativo, ma non va dimenticato che vi sono delle questioni che difficilmente en-

trano nel bagaglio conoscitivo degli individui e questo avviene sia perché gli stessi attori esitano a raccogliere informazioni a riguardo, sia perché tali problematiche vengono percepite come non negoziabili;

- il “processo di controllo”, per mezzo del quale gli individui, attraverso un’attività di interpretazione e di deduzione, identificano le informazioni che sono per loro rilevanti;
- il “processo di negoziazione”, che interviene al momento della stipula del contratto di impiego, tramite il quale gli individui ottengono un accordo coerente con i propri obiettivi e il contratto psicologico viene influenzato in via indiretta. Attraverso la negoziazione, infatti, vengono stabiliti direttamente gli elementi del contratto formale di impiego i quali in via indiretta incidono su quelli del contratto psicologico.

Durante tutto il processo di ricerca delle informazioni, gli individui ottengono solo informazioni parziali che sottopongono ad un’interpretazione e dalle quali traggono i relativi significati; questo è il fattore fondamentale che determina la formazione di contratti psicologici diversi da soggetto a soggetto. Durante la fase di interpretazione intervengono soprattutto:

- le “percezioni” riguardanti la cultura organizzativa o i modi di operare dell’organizzazione;
- le “aspettative” personali spesso idealizzate e formate durante le fasi precedenti di formazione del contratto psicologico che, oltre ad influire sull’attività di analisi delle informazioni, possono venire da queste, e dalle eventuali nuove esperienze, modificate.

Il contratto psicologico prende forma da due elementi di base che vengono percepiti dal dipendente durante il processo interpretativo.

1. La “promessa”. Il contratto psicologico si basa sulla percezione, da parte del dipendente, dell’esistenza di una promessa tra sé e il datore di lavoro. In assenza di una qualunque forma di promessa il rapporto lavorativo non esisterebbe. Una promessa può essere definita come un’assicurazione detta o scritta, come un impegno che un soggetto si prende nei confronti di un altro, oppure come una condizione che fa sorgere delle aspettative tra una parte e un’altra. Le promesse, generalmente, indicano l’intenzione di far percepire dei benefici a colui che le riceve ed aumentano la probabilità che all’interno del contratto psicologico venga raggiunto un accordo. Le promesse non comunicano solo

impegni e obblighi, ma possono trasmettere anche sentimenti di fiducia, e di fondamentale importanza è il grado di credibilità che una promessa può raggiungere. Le promesse costituiscono dei meccanismi attraverso i quali i soggetti autoregolano i propri comportamenti per raggiungere determinati obiettivi; il contratto psicologico, in quanto meccanismo di autoregolamentazione, motiva gli individui ad adempiere alle condizioni in esso racchiuse e determinate dall'accordo con altri soggetti.

2. L'"accordo". Il contratto psicologico si basa sulla percezione, da parte del dipendente, dell'esistenza di un accordo tra sé e l'organizzazione. Si è in presenza di un accordo quando le parti coinvolte possiedono le medesime credenze circa le obbligazioni che hanno tra loro e si verifica con maggior probabilità quando:

- le percezioni individuali sono obiettivamente precise, vale a dire sono esenti da elementi che possano modificare in modo errato percezioni ed informazioni. Tale condizione è più facilmente ottenibile tra soggetti aventi stretti rapporti di parentela o con esperienze precedenti maturate in ambienti simili;
- le informazioni sono condivise: quanto più le parti sono disposte a condividere le informazioni, tanto meno probabile è che informazioni importanti vengano tralasciate. La condivisione delle informazioni si rivela maggiore se le parti interagiscono frequentemente, possiedono informazioni attinenti con la relazione lavorativa e se conoscono bene il contesto all'interno del quale avviene lo scambio.

Ma il contratto psicologico è esso stesso un tipo di schema cognitivo e per questo è spesso incompleto nella fase iniziale della sua formazione. Questa incompletezza, assieme alla necessità di meglio comprendere il loro rapporto lavorativo, motiva gli individui nella ricerca di informazioni. Una volta formato, il contratto psicologico diventa solido e durevole e, anche se eventuali cambiamenti avverrebbero in tempi tendenzialmente lunghi, si può affermare che il processo attraverso cui il dipendente ricerca le informazioni necessarie e fornisce una propria interpretazione personale alle informazioni raccolte, continua a ripetersi per tutta la durata del rapporto lavorativo. Ne deriva che la qualità delle fonti di informazione disponibili e la coerenza delle informazioni provenienti da fonti differenti sono elementi che vanno fortemente ad incidere sulla formazione del contratto psicologico.

Rousseau (1995) individua un *continuum* ai cui estremi si collocano due tipi ideali di contratto psicologico:

- contratto psicologico “transazionale”: si fonda su uno scambio economico, la relazione lavorativa è solitamente di breve periodo, statica e basata sull’interesse individuale del dipendente cui appartiene. I dipendenti hanno obiettivi rivolti all’ottenimento di guadagni economici immediati e di alternative e flessibilità riguardanti il posto di lavoro. Le loro aspettative riguardano elementi quali: il salario, la formazione professionale, rapidi avanzamenti di carriera, lo *status* e l’ottenimento di retribuzioni accessorie. L’organizzazione rappresenta il luogo in cui gli individui lavorano, nei confronti del quale investono un piccolo attaccamento emozionale; una loro identificazione deriva, eventualmente, dai compiti e dalle relative competenze, cioè dagli elementi su cui è basata la relazione di scambio. L’organizzazione, d’altro canto, mira ad ottenere elevati livelli di flessibilità e un modo per raggiungerli è il poter disporre di conoscenze e capacità in base alle necessità. I contratti di questo tipo riportano, generalmente, una buona descrizione dei termini dello scambio;
- contratto psicologico “relazionale”: si fonda su uno scambio sociale e presuppone un alto livello di *commitment*, il rapporto di impiego tende ad essere di lungo periodo, dinamico e basato su interessi collettivi e aspetti di tipo socio-emozionale. Gli elementi oggetto dello scambio possono essere sia di tipo monetario che non monetario; in particolare i lavoratori puntano ad una riduzione dell’incertezza e dello stress legati al posto di lavoro, si aspettano un impiego sicuro, interessante, stimolante e che permetta loro di fare ampie esperienze. Le persone tendono ad interiorizzare completamente i valori e gli obiettivi dell’organizzazione, identificandosi con essa. L’organizzazione punta ad una riduzione delle tecniche di supervisione intensive, vuole ottenere un impegno proporzionale alle attitudini di ciascun lavoratore e dà una notevole importanza al capitale sociale; si aspetta impegno, lealtà, qualità, uso di conoscenze professionali e specializzazione. I termini dello scambio sono, di solito, poco definiti ed astratti. Il contratto relazionale ha modalità più intense di partecipazione della persona alla vita dell’impresa, ma porta a rispondere in modo più radicale ad eventuali violazioni, fino al limite della rottura del rapporto di lavoro.

La maggior parte dei contratti è più o meno transazionale e più o meno relazionale a seconda della prevalenza di elementi appartenenti all'una o all'altra tipologia.

5. Il contratto psicologico nell'impresa sociale

Le imprese sociali hanno una natura duplice: da un lato, sono condizionate dalla necessità di produrre beni e servizi inseriti in un contesto economico più o meno accentuato di mercato; dall'altro lato, è ineliminabile dalla loro identità la presenza di una finalità sociale più allargata. Queste peculiarità si rivelano determinanti anche per comprendere la natura del contratto psicologico tra P/O.

Le ricerche empiriche condotte fino ad oggi in quest'ambito hanno confermato la presenza di forme di contratto psicologico più relazionale, a conferma che uno dei vantaggi delle imprese sociali risiede nella specificità della relazione che sanno costruire con le persone e in modelli di funzionamento facenti leva su un'identità e una qualità dell'appartenenza diversa rispetto ad altre forme organizzative (Borzaga, 2000). Questi aspetti rappresentano indubbiamente fattori non irrilevanti che meritano, in un contesto dinamico e di crescente differenziazione dei bisogni, una serie di riflessioni.

In primo luogo, l'impresa sociale è un fenomeno in espansione che non sempre riesce e può attrarre persone con una forte omogeneità valoriale. La crescita del settore ha iniziato, da un lato, ad attrarre lavoratori con un livello di inclusione e di identificazione nei valori dell'organizzazione non sempre comparabile a quello dei fondatori; dall'altro lato, ad incorporare per necessità persone con competenze specifiche, ma non necessariamente aderenti all'iniziativa. Questi fenomeni richiedono, oltre che consapevolezza, la costruzione di un modello sul quale innescare la pluralità di rapporti P/O e quindi i numerosi e diversi contratti psicologici e sociali alla base dello stesso.

In secondo luogo, il cambiamento delle persone nel tempo comporta una revisione di priorità e aspettative che rappresenta oggi uno degli elementi potenziali di crisi, spesso non considerato o meglio sottaciuto, delle imprese sociali. In particolare, se in una fase iniziale l'investimento lavorativo ed emotivo maggiore richiesto dall'organizzazione alla persona assume spesso in sé una valenza motivazionale, nel progredire dell'età è probabile che la richiesta di una maggiore stabilità e di una vita meno intensa richiedano una revisione profonda del rapporto di lavoro implicitamente atteso.

Inoltre, le ridotte possibilità di carriera, si tratta quasi sempre di organizzazioni piatte, aggiungono un vincolo nelle possibilità di sviluppo e crescita individuale che richiedono, a nostro avviso, un ripensamento radicale di alcuni capisaldi della gestione delle risorse umane, in particolare nelle organizzazioni di dimensioni più limitate.

Le questioni sono tali da richiedere un ripensamento del modello di contratto psicologico tra P/O e dare origine ad una struttura multipla di rapporti. La capacità di gestire nature diverse dei contributi delle persone e contemplare forme diverse di contratto psicologico assume un'importanza fondamentale nell'impresa sociale, considerando i possibili esiti organizzativi che il rispetto o la violazione di esso possono avere sul comportamento lavorativo delle persone.

Questo comporta una capacità progettuale nell'area risorse umane, pena l'impossibilità di rispondere alle esigenze stesse di questa particolare forma organizzativa. In particolare, riteniamo pericoloso l'atteggiamento di alcune realtà nonprofit che in virtù della matrice valoriale che le anima tendono a reprimere tali differenziazioni e a non ritenere opportuno operare un'adeguata differenziazione delle modalità con le quali le persone possono lavorare, partecipare, aderire all'impresa.

6. Oltre la gestione delle risorse umane nella relazione P/O

L'attuale fase storica di diffusione di una maggiore consapevolezza sull'importanza gestionale della persona nelle imprese sociali si sta traducendo in un'istituzionalizzazione delle attività denominate di gestione delle risorse umane. Questo processo passa per la scelta di creare figure professionali dedicate in tutto o in parte alla gestione delle risorse umane. Il modello implicito è di solito quello delle imprese profit dove queste attività hanno da tempo assunto un ruolo specifico e riconosciuto.

A nostro avviso, tuttavia, la gestione delle relazioni di impiego non può essere macrofondata a rischio di perdere la capacità di incidere realmente sugli elementi per i quali essa dovrebbe essere costituita. La relazione di impiego è infatti sempre:

- specifica, in quanto ogni persona è unica per le sue caratteristiche e per la sua storia;
- storicizzata, in quanto influenzata dalla storia degli eventi che hanno riguardato nel tempo la persona che ne è protagonista;
- contestualizzata, in quanto realmente costruita ed alimentata dall'esistenza di un luogo (l'organizzazione) che la contiene e le dà forma.

L'esistenza in un'impresa di una molteplicità di relazioni di impiego, di fatto pre-esistenti l'introduzione di un'esplicita attenzione alle risorse umane, conduce ad una visione microfondata che enfatizza un processo di ricostruzione a partire dall'esistente di forme di standardizzazione e generalizzazione delle prassi gestionali, più che l'attivazione dall'alto verso il basso di strumenti e tecniche astratte.

Il processo di legittimazione delle attività di gestione delle relazioni con il personale nelle imprese sociali non deve quindi muovere da una spinta alla formalizzazione di prassi e strumenti a partire da una visione centralizzata, ma enfatizzare l'esigenza di ruoli di accompagnamento che attraverso l'osservazione della reale natura delle singole relazioni persona-organizzazione contribuiscano alla ricostruzione di un senso unitario dei processi gestionali, consentendo in tale modo di migliorare l'equità percepita.

Chi si occupa di gestione delle risorse umane può trarre dall'analisi delle diverse dimensioni caratterizzanti la relazione P/O utili indicazioni per condurre e regolare le proprie pratiche organizzative e migliorare il sistema di relazioni.

In particolare, la costruzione e revisione continua del contratto psicologico passa anche attraverso le diverse modalità di gestione delle risorse umane. Ad esempio, nella fase di reclutamento e selezione, ossia di primo contatto con i potenziali lavoratori, si alimentano aspettative e si formulano promesse circa le caratteristiche dell'organizzazione e del rapporto di lavoro. Inoltre, le politiche di formazione e sviluppo costituiscono il segnale di un investimento dell'organizzazione sulle persone. Sono solo alcuni esempi di come l'insieme degli strumenti di gestione delle risorse umane contribuisca in modo decisivo sia alla definizione del rapporto P/O che al suo presidio e sviluppo. Alle organizzazioni il compito di bilanciare tali sistemi di promesse e di impegni in modo da stimolare i lavoratori ad un'elevata partecipazione alla vita organizzativa, e di non formulare promesse non realistiche che producono inevitabilmente la violazione del contratto e la maturazione di sentimenti di ingiustizia.

Il presidio di questa relazione deve essere, a nostro avviso, la priorità del *management* delle imprese sociali, soprattutto in quelle realtà dove, a causa dell'impossibilità di investire in ruoli di *staff*, il ruolo della gestione delle risorse umane è spesso assente e lasciato alla discrezionalità dei ruoli direttivi, onde il rischio di perdere in tal modo la capacità di investimento sullo sviluppo del capitale umano quale principale risorsa produttiva. Solamente attraverso l'investimento sulla strutturazione della funzione della gestione delle risorse umane

si può perseguire, a nostro parere, lo sviluppo della persona e la capacità di rimanere ancorati ad una visione del rapporto di lavoro altra e distintiva. Un sistema delle risorse umane propriamente sviluppato rappresenta una risorsa immateriale invisibile, che crea valore solamente nel momento in cui è incorporata nell'organizzazione.

Parlare di relazione P/O significa quindi considerare la ricchezza dei motivi che portano alla partecipazione e al funzionamento dell'impresa sociale, a partire proprio dalle dimensioni presentate in questo articolo, nella speranza che non siano solo enunciazioni di principio, ma le vere e proprie basi dell'esistenza e della sopravvivenza di queste particolari forme organizzative.

Riferimenti bibliografici

- Adams J.S. (1965), "Inequity in Social Exchange", in Berkowitz L. (a cura di), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York.
- Audia G., Bagdadli S., Paoletti F. (1995), "L'impegno verso l'organizzazione (*organizational commitment*) come risorsa immateriale", in Sciarelli M., Solima L. (a cura di), *Le risorse immateriali. Gestione, organizzazione e rilevazione*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Borzaga C. (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali*, Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma.
- Borzaga C. (2005), "Un quadro teorico sull'impresa sociale", in Centro Studi CGM (a cura di), *Beni Comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Fondazione G. Agnelli, Torino.
- Bowen D.E., Gilliland S.W., Folger R. (1999), "HRM Service Fairness: How Being Fair with Employees Spill over to Customers", *Organizational Dynamics*, vol. 27, pp. 7-23.
- Breaugh J.A., Starke M. (2000), "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions", *Journal of Management*, vol. 26, n. 3, pp. 405-34.
- Demozzi M., Zandonai F. (2006), *L'impresa sociale di comunità. Definizione, processi di sviluppo e struttura organizzativa*, Quaderni Equal Restore, Trento.
- Rousseau D. (1995), *Psychological Contracts in Organizations*, Sage, Thousand Oaks (Ca).
- Solari L. (2000), *I lavoratori: equità percepita della relazione con l'organizzazione*, in Borzaga C. (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali*, Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma.
- Solari L. (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Carocci, Roma.

Senso del ruolo e gestione del potere: dalla parte delle persone

Maria Carla Acler

*Se hai ragione combatti,
se hai torto, ascolta.*

Karl Weick

Sommario

1. Introduzione - 2. Il potere: un tentativo di definizione - 3. Potere e ruoli organizzativi - 4. Ruolo e persona - 5. Potere e genere - 6. Persona, ruolo, potere: le connessioni per l'impresa sociale - 7. I nodi critici - 8. Gli interventi per migliorare l'organizzazione - 9. Le possibilità: rivisitando strade già conosciute e praticate per integrarle - 10. Problemi di integrazione/inclusione - 11. Conclusioni

1. Introduzione

Già anni fa (Acler, 1995, 1997, 2001), su questa stessa Rivista, comparvero alcune mie riflessioni sul tema della *leadership* e della gestione del potere nella cooperativa sociale. In lavori precedenti avevo affrontato altre tematiche che facevano comunque riferimento alle dinamiche relazionali e quindi ai rapporti di potere, quali la gestione del conflitto ed il lavoro di gruppo. Nel presente articolo cercherò di riprendere le fila di quei ragionamenti tentando di allargarli all'organizzazione impresa sociale nel suo complesso. Ritengo rilevanti questi temi soprattutto perché, dalla mia esperienza diretta di lavo-

ro nelle cooperative sociali sia come socia, sia come supervisore di gruppi di educatori, mi accorgo che essi vengono spesso trascurati. Non si dà importanza all'influenza che ha la variabile persona nel portare avanti gli obiettivi, mentre a me pare che molto, se non tutto, venga determinato in ultima istanza proprio da questa. Dare spazio quindi ad alcune riflessioni su tale argomento può rendere giustizia alla percezione di stare in un tipo di impresa molto complessa dove il benessere delle persone dipende sì da una serie di fattori organizzativi ed economici, ma anche in larga misura dalla capacità di relazione e comunicazione dei diversi componenti e in specifico dei dirigenti.

Proverò, innanzitutto, a dare una definizione di potere compatibile con il modello di organizzazione partecipata che l'impresa sociale intende assumere come proprio. Affronterò quindi il tema della gestione dei ruoli mettendo in evidenza le difficoltà legate sia agli aspetti organizzativi (organizzazioni poco gerarchizzate, ruoli ampi, scarsa definizione di compiti e procedure, cambiamenti frequenti), sia alle problematiche delle persone che tali ruoli interpretano (a fare gioco di squadra, a saper informare, a gestire il potere e a prendere decisioni anche impopolari).

Spesso le organizzazioni, quando registrano la presenza di climi conflittuali o faticosi, cercano dei correttivi. Sulle strade che vengono di solito intraprese si focalizzerà il seguito della mia riflessione: le cooperative scelgono il *check-up* organizzativo per individuare i nodi critici, fanno l'analisi dei processi decisionali, individuano percorsi correttivi attraverso proposte di formazione o la certificazione di qualità, ecc. Tutte operazioni importanti, a volte necessarie, ma che non tengono conto della "variabile persona" solo in termini teorici: l'introduzione di cambiamenti comporta infatti la necessità di comprendere le resistenze e le frustrazioni dei singoli che se non vengono riconosciute e portate alla luce fanno spesso fallire gli interventi di miglioramento.

Mi fermerò, infine, ad esaminare i vantaggi e gli svantaggi di alcuni possibili interventi per rendere l'impresa sociale competitiva sul fronte dei servizi che eroga: la formazione del personale, sia teorica che volta alla crescita della consapevolezza e dell'autostima di ruolo, e i gruppi professionali di supporto.

Cercherò di portare qualche esempio concreto proveniente dalla mia pratica professionale a supporto delle riflessioni che andrò facendo, in una duplice ottica. Da un lato, la certezza che le imprese sociali

possono fare realmente un servizio di qualità, centrato sul cliente, se si preoccupano oltre che della soddisfazione del cliente fruitore anche del cliente interno, cioè dei propri lavoratori che in prima linea erogano il servizio stesso, dall'altro, che solo cercando il benessere delle persone è possibile tener insieme valori dichiarati nella *mission* d'impresa e comportamenti agiti.

2. Il potere: un tentativo di definizione

Prima di addentrarmi a parlare del ruolo e del senso del ruolo, proverò a definire che cos'è il potere. Ognuno di noi, nella pratica quotidiana "sente", in modo molto concreto anche se spesso inconsapevole, quale è, nelle diverse situazioni in cui si trova, il proprio livello di potere, inteso come modo di stare in relazione con gli altri e con se stessi. Ognuno di noi, nello stesso tempo, sente di voler contare, desidera essere "visto", desidera sentirsi capace e in grado di influenzare la propria vita ed orientare le proprie scelte rispetto al raggiungimento di determinati obiettivi: tutto questo ha a che fare con il potere.

Il dizionario della lingua italiana Zingarelli definisce il potere "possibilità concreta di fare qualcosa" ed anche "facoltà di operare oppure no, a propria discrezione, secondo la propria volontà". Il potere quindi implica l'azione, la volontà e la libertà.

Lo psicologo americano John Wood (1996, p. 19) in un suo celebre scritto di una diecina di anni fa così si esprime: "Niente avviene senza potere. Ogni movimento, ogni organizzazione, ogni relazione, procedimento, ordine e dissoluzione sono espressioni di potere. Dovunque si veda un cambiamento o qualcosa di nuovo, il potere si manifesta fisicamente. Il potere è il mezzo per soddisfare tutti i desideri e i progetti degli esseri umani; è lo strumento per esprimere i valori, le speranze, le necessità, i sogni. Poiché niente cambia o avviene senza potere, essergli indifferenti è pericoloso."

Il potere è quindi la risposta ad un bisogno fondamentale dell'essere umano, il bisogno di influenzare e controllare l'ambiente, ma anche il bisogno di identità e unicità.

Fin dall'antichità, come sostiene James Hillman (2002), i filosofi si sono occupati di questo tema cercando di esplorare i fondamenti che stanno alla base dell'idea di potere. "Aristotele, per primo, nella Fisica e nella Metafisica, fa una chiara articolazione teorica del potere inteso come efficienza" (Hillman, 2002, p. 50): oggi di potere si occupano

tutte le discipline nel momento in cui prendono in esame le relazioni tra individui o tra individui e gruppi. Max Weber è lo studioso che nel secolo scorso ne ha dato una definizione ormai considerata classica: "Il potere è la possibilità che un individuo, agendo nell'ambito di una relazione sociale, faccia valere la propria volontà anche di fronte ad un'opposizione".¹ Dalle sue analisi si sono mossi poi tutti coloro che si occupano di sistemi sociali e di organizzazioni.

Il potere è dunque un bisogno innato fondamentale che ogni individuo tende a soddisfare: ogni dinamica relazionale pertanto, sia essa intrapersonale e intrapsichica che interpersonale o intergrupale può essere letta utilizzando la chiave del potere. Ma, pur essendo un bisogno fondamentale, il potere fa paura perché mette la persona di fronte ad una "forza" che nei secoli si è tradotta in "segnî" e in azioni, spesso contrastanti, spesso in rotta di collisione con ideali personali o ideologie di appartenenza. "Il potere è stato definito per noi dal patrimonio che ci è stato tramandato: le statue dei nostri parchi, i racconti che leggiamo nei nostri libri scolastici, le note di un concerto, esaltano l'impresa eroica che ha la meglio sulle circostanze avverse grazie alla forza di volontà. Il potere è virtù persuasiva, lotta muscolare, comando risoluto, risultato produttivo, utilità pratica la più vasta possibile. L'immagine del potere ce la dà colui che vince, anche quando uccide" (Hillman, 2002, p. 40).

In sintesi quindi potere come bisogno fondamentale, ma anche potere che fa paura: per non confondersi è necessario distinguere il potere come forza nutritiva dai diversi modi di gestire il potere. Ciò che spaventa sono i comportamenti scelti per manifestare il potere. È qui che si inserisce il tema della coerenza e della consapevolezza. Ognuno di noi è chiamato ad interrogarsi dai seguenti punti di vista:

- come vede il potere in riferimento all'ideologia, al "credo", agli ideali di appartenenza;
- quanto è consapevole del proprio bisogno di potere e del proprio potere reale;
- come sono i propri comportamenti-azioni nei confronti delle altre persone relativamente al bisogno di influenzare/controllare gli altri;
- che tipo di coerenza c'è tra questi aspetti nei diversi ambiti della propria vita personale e lavorativa.

L'agire inconsapevole in riferimento alle dinamiche del potere è più deleterio che una reale, consapevole azione di potere.

¹ Lo Presti A., *Il potere*. <http://it.wikipedia.org/wiki/Potere>, pag. 2.

3. Potere e ruoli organizzativi

Uno dei modi in cui il potere si manifesta nelle relazioni tra individui è attraverso la gestione dei diversi ruoli che ognuno interpreta nella propria vita. Il ruolo, secondo tutti i moderni studi di ambito psicosociale, si definisce come il risultato dell'insieme delle aspettative degli altri ruoli in relazione con il ruolo stesso. Tali aspettative - personali, organizzative, degli altri ruoli - "premono" sul ruolo che, a seconda di come viene interpretato dal singolo, diventa poi nella pratica concreta, "ruolo agito". Per fare un esempio, un educatore agisce il suo ruolo nella pratica quotidiana, rispondendo in modo inconsapevole ed immediato a quanto chiedono in modo sia formale che informale, l'organizzazione, i colleghi, gli utenti, i genitori, i volontari o gli altri soci della cooperativa, i servizi pubblici, ecc. Non esiste quindi un modo unico di essere un educatore, ma tanti modi quante sono le persone.

Al ruolo, a seconda della posizione che la persona occupa all'interno dell'organizzazione, è connesso un certo livello di potere che risulta abbastanza chiaro in ambiti gerarchizzati più o meno autoritari dove l'esistere del potere è strettamente legato alla posizione (il generale ha più potere del tenente, il vescovo più del parroco, ma anche il preside più dell'insegnante, il dirigente più dell'impiegato o il caporeparto più dell'operaio), ma diventa più nebuloso in ambiti, come nell'impresa sociale, dove l'influenza di ideali e/o ideologie e il modo in cui si struttura l'organizzazione sembrano creare a volte situazioni paradossali. Ho conosciuto, ad esempio, dei responsabili che facendo leva su ideali del tipo "siamo tutti operatori, siamo uguali" non prendevano decisioni perché davano per scontato che il "sottoposto" doveva per forza capire come stavano le cose. Parole come buona volontà, disponibilità, volontariato usate come chiavi di lettura dei comportamenti magari dei dipendenti da parte di presidenti o coordinatori, diventano a volte dei capestri che mettono le persone in difficoltà o le costringono a cambiare lavoro. Anche l'accumulo dei ruoli, oppure l'essere un socio lavoratore nell'organizzazione del lavoro e nello stesso tempo amministratore, porta le persone a sperimentare livelli di potere diversi in momenti diversi nella stessa realtà lavorativa.

Nel paragrafo precedente si è sottolineata l'importanza di distinguere potere da gestione del potere. Questo vale soprattutto in riferimento al potere connesso al ruolo. In un'organizzazione strutturata, dove i ruoli sono definiti da mansionari o dalla posizione e le

relazioni si snodano in base al principio di autorità, la gestione del potere di ruolo è sufficientemente facile. Sufficientemente perché comunque essa è soggetta alla variabile persona che il ruolo interpreta. In un'organizzazione poco strutturata quale può essere, ad esempio, un'impresa sociale o una cooperativa, la gestione del potere diventa più complicata.

Questo perché la gestione del potere implica sempre la responsabilità connessa al ruolo che definisce anche la libertà e l'area di azione possibili: se questi aspetti sono poco strutturati o lasciati all'interpretazione individuale, si ampliano moltissimo gli ambiti di discrezionalità e le possibilità di conflitto. La gestione del potere di ruolo chiama perciò in causa la responsabilità e il conflitto.

4. Ruolo e persona

Ogni individuo, nel momento in cui è chiamato a ricoprire un ruolo (formale o informale), lo interpreta a seconda del proprio modo di essere e di viverci nel mondo. Questo aspetto è costantemente sottovalutato in tutte le organizzazioni ed è all'origine di molte situazioni conflittuali responsabili di climi organizzativi pesanti.

Per capire meglio questa affermazione è necessario tentare di descrivere quale è il modo di "funzionare" dell'essere umano nelle situazioni relazionali. Naturalmente, anche in quest'ambito, le correnti di pensiero sono molteplici, tuttavia possiamo riportarle ai tre filoni fondamentali che si sono mossi nel corso degli anni a partire da Freud, il padre fondatore della moderna psicologia: quello psicoanalitico, quello behaviorista e l'umanistico-esistenziale. Ognuno di essi ha una diversa visione dell'uomo e del suo funzionamento.

La cornice di riferimento attraverso la quale intendo approfondire i temi del potere e del ruolo è l'approccio umanistico e nello specifico l'approccio centrato sulla persona fondato dallo psicologo americano Carl Rogers.² Esprimere con chiarezza a quale visione dell'uomo mi riferisco è fondamentale per poter dare senso alle riflessioni successive.

Secondo Rogers (1978, 1993) la persona è un tutto, mente, cuore (affetti e sentimenti) e corpo inscindibili tra loro e che si influenzano recipro-

² Carl Rogers (1902-1987), uno dei fondatori del movimento della psicologia umanistica, è annoverato tra gli psicologi più influenti del ventesimo secolo. Il suo lavoro ha avuto impatto sull'insegnamento (le sue teorie sono alla base del *cooperative learning*), sul *counseling*, sulla psicoterapia, sulla risoluzione dei conflitti per avviare processi di pace. La sua intensa convinzione era che ogni persona avesse valore, dignità e la capacità di autodeterminarsi.

camente, volto dinamicamente verso la propria autorealizzazione.

La persona è portatrice di risorse che si sviluppano al meglio se vive in un ambiente che facilita il processo di crescita attraverso modalità relazionali che si fondano sul rispetto, il non giudizio sulla persona, la ricerca di atteggiamenti coerenti tra ciò che si sente e ciò che si fa concretamente.

Ogni persona è unica ed irripetibile e la sua crescita è dipesa dagli atteggiamenti degli adulti significativi che, durante l'infanzia soprattutto, hanno rivelato un modo di essere accogliente o al contrario rigido e giudicante. Se l'atteggiamento sarà stato accogliente e rispettoso, capace di riconoscere ed ascoltare i vissuti legati alle esperienze senza giudizio, la crescita sarà armonica e la persona proverà benessere. Se al contrario l'atteggiamento sarà stato di giudizio, di accettazione condizionata e di non riconoscimento dei vissuti (il genitore che, ad esempio, prende in giro il bambino che ha paura invece di aiutarlo a riconoscere l'emozione, accettarla e superarla) la crescita sarà disarmonica, con problemi di autostima e di malessere.

Ognuno di noi perciò ha costruito nel corso degli anni un concetto di sé (il modo che ciascuno ha di descriversi) che deriva dall'interiorizzazione, in termini di valori riferiti sia a sé che al mondo, di comportamenti e atteggiamenti letti negli adulti significativi della propria vita. Chi, ad esempio, dice di sé: "sono generoso" intende rivelare una propria qualità e nello stesso tempo riconoscere alla generosità un valore, interiorizzato dalle valutazioni degli adulti che hanno fatto capire, con le parole o con l'esempio, quanto sia importante esserlo. Ogni parte del concetto di sé si è costruita in modo analogo, sia in positivo che in negativo, attraverso le esperienze fatte nel corso della vita e che, come si diceva più sopra, hanno un collegamento diretto con i circuiti delle emozioni. Il concetto di sé, costruitosi nel tempo anche con fatica, è un sistema che, come tale, tende a mantenere la propria coerenza interna e resiste ad ogni tentativo di cambiamento che possa venire dall'esterno.

Secondo tale approccio pertanto:

- la realtà è una "costruzione": ogni persona percepisce e legge i contesti in cui opera a seconda della propria struttura e del proprio modo di funzionare. Più questa è rigida, più sarà difficile trovare dei punti di connessione;
- la verità oggettiva non esiste, esistono tante verità diverse, o sfumature diverse, quante sono le persone;

- è impossibile cambiare le persone, ma è invece possibile modificarne i comportamenti facendo leva sul ruolo e sugli obiettivi di lavoro;
- la competenza fondamentale per dar vita a climi organizzativi dove si possa sviluppare il benessere delle persone è l'ascolto, inteso come capacità di *role taking*, ma anche come capacità di assumersi le responsabilità del proprio ruolo.

La variabile persona è dunque fondamentale in ogni contesto organizzato: non tenerne conto in modo concreto porta a rendere inefficaci interventi anche importanti e significativi, sia formativi che di sviluppo organizzativo.

Se quindi un individuo, che si percepisce e si descrive in un certo modo, assume un determinato ruolo e con esso il livello di potere corrispondente, interpreterà e gestirà il ruolo anche e soprattutto in base a variabili molto personali, soprattutto laddove la libertà di interpretazione non è vincolata da una struttura organizzativa rigida e burocratizzata come appunto nelle imprese sociali.

5. Potere e genere

I percorsi femminili rispetto al potere sono meno lineari di quelli maschili. Nella mia pratica clinica oltre che nelle cooperative, incontro donne che pur avendo molte risorse in termini di conoscenze, competenze ed attitudini credono poco alle loro possibilità di autorealizzazione. C'è un *mix* di aspetti che concorrono a questo: la storia personale, i modelli femminili interiorizzati, in particolare il modello materno, la cultura dominante che ancora attribuisce alle donne soprattutto il ruolo di cura, gli stereotipi di genere secondo cui le donne che dichiarano di ambire al potere sono come minimo delle arpie.

A questo si aggiungono le necessità legate all'orologio biologico che spesso costringe a scelte difficili e non indolori di rinuncia alla carriera per poter avere dei figli e crescerli senza sentirsi in colpa. E la scarsità di servizi o la possibilità di accedere al *part-time* complica ancora di più le cose. Il risultato è che molte donne alla fine rinunciano all'autosviluppo e all'assunzione di ruoli di responsabilità. A volte tale scelta non è una rinuncia, ma una preferenza verso un tipo di vita meno ansiogeno e complicato per il quale invece i maschi sembrano più portati.

Rimane comunque il fatto che le donne hanno gestito e gestiscono il loro bisogno di potere in modo ancora poco esplorato. A volte mu-

tuano modelli maschili per cui si comportano e agiscono a prescindere dalle specificità di genere, ma con livelli di stress molto maggiori e quindi con comportamenti poco coerenti o ambigui. Per le donne infatti è più difficile la differenziazione e quindi un'assunzione di responsabilità che le possa mettere di fronte al rischio dell'impopolarità e della solitudine. Succede allora che a fronte di alcuni vantaggi - maggior capacità di mettersi nei panni dell'altro (empatia), maggiori capacità cooperative e collaborative - ci siano anche degli svantaggi su cui le donne dovrebbero imparare a riflettere: minor chiarezza e capacità di prendere decisioni, maggior paura del conflitto e della sua gestione, maggior ricerca dell'unanimità e della popolarità. Le donne hanno più problemi di autostima e fanno più fatica a gestire la rabbia, per questo tendono a reagire alle difficoltà più con atteggiamenti depressivi che aggressivi, vivono maggiormente il senso di colpa e dal punto di vista del linguaggio sono più manipolative che autoritarie.

Sono naturalmente consapevole che affermando tutto questo rischio anch'io di cadere negli stereotipi, che molti di questi aspetti sono anche comuni agli uomini, in particolare nella società occidentale in cui maschile e femminile hanno confini molto più labili di un tempo: ritengo però importante sottolineare le differenze proprio al fine di una gestione più consapevole delle relazioni che chiedono comportamenti differenziati e centrati sulla diversità degli essere umani.

Nelle imprese sociali le donne sono molto più numerose degli uomini nei servizi di cura e nella relazione diretta con gli utenti (si pensi ad insegnanti, educatori, psicologi, assistenti sociali, personale socio-sanitario, ecc.) mentre nei ruoli chiave del potere ci sono ancora soprattutto uomini, anche se le cose stanno un po' cambiando. Se l'impresa sociale più di altre imprese, come risulta dalle ricerche, va incontro alle esigenze delle donne che desiderano gestire il doppio ruolo lavoro-famiglia concedendo il *part-time* o l'orario flessibile, è altrettanto vero che ancora troppe poche donne hanno responsabilità di gestione a livello più ampio.

6. Persona, ruolo, potere: le connessioni per l'impresa sociale

Stabilito che il potere è nutritivo e risponde ad un bisogno fondamentale dell'essere umano, che il potere è connesso ai ruoli che gli individui agiscono nella loro vita e che ogni individuo sta al mondo

e si relaziona con gli altri a seconda di come si percepisce e si valuta (livello di autostima) e a seconda di come "si è costruito" attraverso la propria storia personale, vediamo ora in che modo tali aspetti hanno delle implicazioni con l'impresa sociale.

Un primo aspetto rilevante riguarda il sistema dei valori: l'impresa sociale rappresenta la concretizzazione di una serie di valori che, almeno nelle dichiarazioni formali, mettono al centro il rispetto e la valorizzazione della persona e dell'ambiente in cui vive, persona intesa sia come utente del servizio sia come lavoratore.

Questi valori risultano coerenti con l'approccio umanistico, con una visione olistica e dinamica dell'essere umano: la centralità della persona non significa infatti riconoscere che ogni individuo è portatore di risorse che vanno riconosciute, valorizzate e fatte crescere? Ma come tradurre in pratica quotidiana tali valori?

È questa la difficoltà più evidente nelle cooperative o nelle imprese sociali, anche perché esse non dispongono di modelli organizzativi specifici, ma li devono inventare di volta in volta, a seconda degli obiettivi da raggiungere, mutuandoli da modelli burocratizzati quali quelli dell'ente pubblico. È questo il motivo per cui, nel momento in cui si passa dalle relazioni interpersonali a quelle gruppali o organizzative si originano una serie di paradossi difficilmente componibili. Essi hanno a che fare con:

1. caratteristiche individuali e capacità di gestire il proprio ruolo;
2. struttura dei ruoli e gestione del potere;
3. autorità, controllo e sviluppo del potere personale;
4. gestione dei conflitti e benessere delle persone.

Caratteristiche personali e capacità di gestire il proprio ruolo

Mantengo la sensazione che non si è ancora riflettuto abbastanza all'interno del terzo settore sull'influenza che le caratteristiche di personalità individuale hanno nella gestione dei ruoli. Questo porta a dare scarso peso a comportamenti o modalità di comunicazione che invece hanno un grosso impatto sulle persone e modificano, a volte pesantemente, i climi organizzativi. Nella maggior parte dei casi gli individui tendono a riconoscere il ruolo di chi sta sopra nella scala gerarchica ed hanno verso di esso delle aspettative di vario genere, legittime sempre, ma non sempre coerenti con gli obiettivi di lavoro, il sistema delle deleghe, ecc. Chi ricopre un ruolo deve saper riconoscere queste aspettative, ma, nello stesso tempo, influenzare i cambiamenti nel rispetto dei collaboratori, cosa non sempre facile.

Personalità rigide, con bisogni di riconoscimento o magari di affetto, con livelli di autostima bassi anche se non dichiarati, si troveranno in difficoltà a gestire ruoli di responsabilità perché faranno fatica a privilegiare obiettivi e risultati, perché più preoccupate di ottenere consenso e popolarità. Ancora una volta quindi l'individuo diventa la chiave di volta dell'impresa.

Struttura dei ruoli e gestione del potere

Le imprese sociali e le cooperative, soprattutto se di piccola-media dimensione, pur avendo definito un organigramma e magari dei mansionari, hanno un sistema di ruoli ampio, poco gerarchizzato e diverso da impresa a impresa. La non netta distinzione tra ruoli istituzionali (per la gestione della cooperativa: presidente, consiglieri, soci) e ruoli organizzativi (spesso presidente e direttore sono la stessa persona) porta ad identificare i luoghi del potere in persone o gruppi diversi da quelli stabiliti dagli organigrammi.

Dove per luoghi del potere si intendono i luoghi nei quali vengono prese le decisioni. Non sempre poi si tiene conto del reale potere connesso alla posizione, i rapporti sono basati più su relazioni personali ed amicali che sul rispetto degli ambiti istituzionali e di ruolo. Soprattutto si sottovalutano le percezioni e le aspettative degli altri rispetto al proprio ruolo: non è tanto importante come io vivo il mio ruolo, ma come viene vissuto da chi lavora con me. Tenerne conto aiuta molto ad evitare conflitti ed aspettative fuorvianti.

Autorità, controllo e sviluppo del potere personale

Ruolo e gestione del potere implicano scelte condivise relative ai sistemi di controllo e al riconoscimento dell'autorità. Ci sono almeno tre modi per gestire il potere di ruolo:

- “io vinco, tu perdi”: è il modello autoritario che utilizzando il potere di ruolo obbliga l'altro, o con metodi coercitivi o con metodi manipolativo-seduttivi, a fare come dico io. Le relazioni all'interno dell'organizzazione si basano quindi sull'autorità di ruolo che costringe l'altro a “dipendere” dalle decisioni prese dall'alto;
- “io perdo, tu vinci”: è il modello del *laissez faire*. Se l'adesione al ruolo è poco convinta, se la persona si sente insicura o ha paura a gestire il potere connesso al proprio ruolo o non se lo riconosce per timore che gli altri la criticino, sarà sopraffatta dalla volontà dell'altro;
- “io vinco, tu vinci”: è il modello cooperativo che si fonda sul riconoscimento delle diverse responsabilità. Le persone assumono

il proprio ruolo con convinzione, chiariscono gli ambiti di libertà reciproca, non utilizzano il ruolo per sopraffare o controllare gli altri, bensì per sviluppare il loro potere nei limiti degli obiettivi e delle reciproche competenze.

È evidente che per coerenza con i valori di riferimento, è il terzo modo di gestire il potere di ruolo quello più consono all'impresa sociale; ma anche in questo caso ciò che diventa difficile è saper tradurre in pratica concreta ciò che a parole sembra addirittura banale.

Gestione dei conflitti e benessere delle persone

Scegliendo il modello di gestione del potere di tipo cooperativo e riconoscendo la centralità della persona nasce come conseguenza diretta il problema di come affrontare la conflittualità. Infatti, in un sistema con ruoli ampi, con persone portatrici di interessi diversi, i conflitti diventano pane quotidiano. In questo tipo di imprese i conflitti fanno paura perché si fa confusione tra conflitto e gestione del conflitto. Ed è rispetto alla gestione del conflitto che le persone sono poco attrezzate: nessuno ha insegnato loro che esso, come il potere, è strutturale a tutte le relazioni, che di fatto permette di crescere in quanto arricchisce i dibattiti attraverso contributi diversi e creativi. Si ha invece paura di litigare, di rompere le relazioni, di non sentirsi più amici. Ciò porta delle conseguenze pesanti: si crede che inghiottire bocconi amari, far finta di niente, arrabbiarsi con se stessi e pensare "la prossima volta farà i conti con me", lamentarsi o parlar male nei corridoi possa risolvere i problemi, mentre di fatto questo inasprisce i rapporti e peggiora il clima.

Essere consapevoli invece che i conflitti vanno fatti emergere, vanno affrontati e superati là dove è possibile, ma anche accettati quando non sono risolvibili ed acquisire poi le capacità per gestirli è una strada importante per far star bene le persone.

L'impresa sociale si trova pertanto di fronte ad una serie di elementi che comportano un alto livello di complessità: la singola persona con tutte le sue variabili, i suoi bisogni, le sue richieste, le sue aspettative; una struttura organizzativa che deve permettere di realizzare dei servizi efficaci attraverso il sistema dei ruoli; un insieme di valori che stanno alla base dell'impresa stessa. Fare in modo che questi aspetti siano per quanto possibile in armonia tra di loro significa aver trovato modalità di funzionamento efficaci e con una coerenza interna. È questo possibile?

7. I nodi critici

Proprio per i motivi più sopra esplorati, chi lavora nell'impresa sociale fa i conti quotidianamente con una serie di difficoltà che spesso spaventano e rendono insicuri, influenzando così in modo negativo il clima di lavoro o portando a fare scelte organizzative poco coerenti con la *mission* e le caratteristiche d'impresa. Vediamoli di seguito.

Il modello organizzativo

Non esiste ancora per l'impresa sociale un modello organizzativo definito che sia di supporto al governo della complessità, mantenendo la coerenza del sistema con i valori di riferimento.

Il modello organizzativo che Spaltro definisce "cooperativo" (Bruscaglioni, Spaltro, 1991) potrebbe essere il più coerente con un tipo di impresa che gestisce servizi e mette la persona al centro della propria attività. Tale modello si caratterizza per essere "incentrato sugli obiettivi da raggiungere. Gli obiettivi sono globali dell'organizzazione, settoriali di ogni funzione, personali di ogni individuo-ruolo. L'elemento dominante è l'interdipendenza tra i membri dell'organizzazione nel tentativo di perseguire i propri obiettivi. Fondamentale è allora che funzioni il meccanismo della cooperazione, che consente evidentemente a persone e a funzioni diverse di integrarsi per il raggiungimento di un obiettivo complesso. Peraltro cooperazione non significa eliminazione del conflitto, che porta a sua volta alla necessità di essere capaci di gestire la conflittualità. Sono inoltre incoraggiati lo spirito d'iniziativa, la capacità di autocontrollarsi, la spontaneità creativa, i rapporti umani non formali ed ogni tipo di interdipendenza e di influenza reciproca tra i membri. Il modello organizzativo di tipo cooperativo potrebbe essere considerato, da un punto di vista oggettivo, come quello più adeguato per la sopravvivenza ed il successo di un'organizzazione complessa e dinamica. Tuttavia l'esperienza insegna che tale modello viene attuato molto raramente" (Bruscaglioni, Spaltro, 1991, p. 604). Quali sono i motivi che ne impediscono l'applicazione? "Difficoltà a far coincidere obiettivi d'impresa ed obiettivi personali, gestione dell'ansia dovuta al fatto di stare e rapportarsi con ruoli ampi e poco definiti, con interazioni libere non regolate da meccanismi autoritari o burocratici, paura che tutto sfoci nell'anarchia, difficoltà a saper gestire i conflitti inevitabili: questi sono i motivi per cui il modello cooperativo viene attuato raramente" (Bruscaglioni, Spaltro, 1991, p. 604).

Difficilmente poi le imprese sociali si orientano verso modelli organizzativi tecnocratici (Bruscaglioni, Spaltro, 1991, p. 605), dove il potere è fortemente basato sulla competenza e le tecniche di gestione su regole razionali, ma tendono a strutturare i servizi in modo più burocratico, definendo ruoli e mansionari. In parte questa scelta è necessaria, ma va comunque resa coerente con la percezione che gli individui hanno del proprio lavoro, del loro senso di responsabilità.

Ricordo, ad esempio, quanto si è discusso in una cooperativa dell'opportunità di installare l'orologio per far timbrare il cartellino in entrata e in uscita. Il dibattito è ancora in corso: far timbrare significa non avere fiducia che le persone rispettino gli orari o che i capisquadra non controllino il proprio gruppo, togliere un margine di autonomia e flessibilità; non far timbrare significa dover gestire differenze, contestazioni, possibili conflitti.

Se l'azienda è grande, ad esempio una casa di riposo, ha un senso il controllo, se l'azienda è piccola forse è meno giustificato. Chi, per proprio ruolo, è responsabile del controllo, deve saper gestire il proprio potere in modo coerente con i valori dichiarati, ma anche con le dimensioni dell'organizzazione.

La comunicazione

Un aspetto che crea benessere nelle organizzazioni è la cura del sistema informativo. Il bisogno di essere informati è, come il bisogno di potere, un bisogno fondamentale della persona. Il potere inoltre è direttamente connesso con il numero di informazioni/conoscenze utili che la persona possiede. Per fare un esempio, se in una cooperativa di tipo B, il responsabile sociale non informa "in modo adeguato" il caposquadra o il tutor di riferimento delle caratteristiche di un nuovo inserito, metterà in difficoltà le persone creando malessere. In casi estremi potrà utilizzare le informazioni per manipolare il contesto, per accusare di eventuali insuccessi, gestendo il potere di ruolo in modo autoritario. Ma chi determina quale è "il modo adeguato"? È evidente che l'interpretazione individuale del ruolo, la "forza" dei ruoli in relazione reciproca, in questo caso i tutor, le regole stabilite dalla cooperativa (prassi consolidate, ad esempio) sono determinanti per stabilire quali e quante saranno le informazioni adeguate.

Resta comunque la certezza che monitorare e migliorare i flussi informativi non è una perdita di tempo, ma crea benessere.

Accanto alla comunicazione intesa come flusso di informazioni che

determinano ancora una volta i “luoghi del potere”, esiste il problema della comunicazione intesa come uso della lingua e come attenzione alla ricaduta sull’altro di un certo modo di esprimersi. Scarsissima attenzione viene data - ma si vede in tutte le relazioni umane, non solo in cooperativa - alla coerenza tra emozioni/vissuti e linguaggio utilizzato per esprimerli. Essere consapevoli che l’atteggiamento corporeo e il tono della voce veicolano informazioni spesso contrastanti con quanto viene detto nel parlato e che questo può mettere in difficoltà il proprio interlocutore, soprattutto se in posizione di minor potere, aiuta ad essere più coerenti con i valori di riferimento predicati.

Si dà per scontato che tutti siano capaci di comunicare, così come si dà per scontato che tutti siano capaci di lavorare in gruppo e di stare con gli altri. E non si dà un grande peso al fatto che il singolo, oltre a mantenere il più possibile intatto il proprio concetto di sé, apprende costantemente dalle esperienze e pur nella salvaguardia della propria unicità, tende al conformismo e all’adeguarsi al gruppo. Saper gestire in modo professionale la comunicazione è un supporto importante nelle relazioni interpersonali.

La capacità di leadership

Un antico adagio cinese dice: “Il pesce puzza dalla testa”! Se in un’organizzazione poco strutturata come è spesso l’impresa sociale, chi riveste un ruolo non ha anche le capacità di *leadership* relative al potere di quel ruolo, sarà difficilmente in grado di garantire benessere ai propri collaboratori. Anche a proposito della *leadership* sono stati versati fiumi d’inchiostro! A mio avviso si può restringere il concetto a poche frasi. Una persona dimostra capacità di *leadership* quando viene riconosciuta dai propri collaboratori (legittimata), quando sa assumersi le responsabilità connesse al proprio ruolo e quando sa gestire il potere in modo coerente con i valori condivisi, sia propri che del contesto in cui lavora. La capacità di *leadership* è il risultato delle interconnessioni tra caratteristiche individuali del *leader*, modo di gestire il potere e modo di farsi carico del proprio ruolo.

È evidente quanto “pesi” la variabile individuale all’interno di quanto detto sopra. Ed è proprio la variabile individuale che viene a volte trascurata per dare più importanza ad aspetti quali il titolo di studio o le competenze tecniche: fondamentali senz’altro purchè siano possedute da persone capaci di esprimere anche una certa chiarezza e sicurezza personali. Una persona è anche un buon *leader* se è in

contatto con se stessa e con i propri vissuti emozionali che sa gestire senza farsi "sequestrare" (Goleman, 1996, p. 83) da questi, è in grado di fare scelte in modo flessibile e pragmatico senza preoccuparsi troppo di essere "popolare" o "amata" dai propri collaboratori. Preoccuparsi di avere dirigenti che rispondano almeno in parte ad un modello di *leader* di questo tipo dovrebbe essere un impegno imprescindibile per ogni impresa sociale.

La molteplicità degli interessi in gioco

In un'impresa sociale che vuol essere radicata nel proprio territorio, che vuol farsi carico dei bisogni delle persone per le quali organizza un certo tipo di servizio, deve far i conti con una molteplicità di interessi diversi che vanno poi convogliati all'interno degli obiettivi da raggiungere. Se si dovesse fare una mappa di tali interessi vedremo che essi spaziano da quelli dei volontari, a quelli degli utenti/clienti, a quelli dei fruitori, dei soci lavoratori o dipendenti, dei servizi pubblici, dei politici. Interessi che corrispondono alle aspettative e che influenzano i risultati. Non è sicuramente realistico pensare che tutti gli interessi possano coincidere, ma è altrettanto sbagliato eliminarne qualcuno come se fosse poco importante. Sovente capita che siano i lavoratori ad essere poco ascoltati quando la gestione è in mano ai volontari o ai fruitori dei servizi: ci si meraviglia poi che questi si sindacalizzino e incomincino a protestare. Oppure l'eccessivo potere che si arrogano i lavoratori (magari unici presenti nei Consigli d'amministrazione) fa sì che vengano dimenticati o posti in secondo piano i bisogni degli utenti. Per questo tutti i portatori d'interesse dovrebbero essere rappresentati negli organi di governo in modo che la conflittualità possa essere elemento di crescita e di sviluppo.

La lamentela

Il modo in cui sovente si esprime il malessere nelle imprese è la lamentela. Maslow, uno psicologo americano ormai universalmente conosciuto per la sua teoria dei bisogni, fondatore con altri nel 1962 della corrente della psicologia umanistica, sostiene la necessità di ascoltare la lamentela (Maslow, 1971). "Maslow consigliava ai dirigenti di non cercare di scoprire se il personale fosse soddisfatto o insoddisfatto, ma di scoprire invece i motivi per cui si lamenta. In altre parole, li invita ad esaminare la qualità o il livello dell'insoddisfazione. Chiamava queste lamentele "mugugno" (*grumbles*). Nelle

organizzazioni meno sane, diceva Maslow, ascolterai mugugni di basso livello sulle condizioni di lavoro, come ad esempio - fa troppo caldo qui dentro, sono pagato male - e cose del genere. Nelle organizzazioni sane, sempre secondo Maslow, si osserva il mugugno di livello superiore, lamentele che vanno oltre la propria condizione personale, più altruistiche. In un'organizzazione molto in salute infine troviamo il "metamugugno", cioè lamentele che riguardano la realizzazione personale - qui dentro non sono valorizzato abbastanza, vorrei essere informato meglio su quanto succede qui dentro -. È questo l'assurdo: soltanto nelle organizzazioni nelle quali le persone sono tenute al corrente e i cui meriti sono riconosciuti e valorizzati accade che qualcuno si lamenti per questi motivi. Ciò deve far capire ai dirigenti che il miglioramento non produce soddisfazione, ma il suo opposto" (Farson, 1998, p. 69).

Se applichiamo queste considerazioni all'impresa sociale possiamo dire che un buon dirigente o chi ha ruoli di responsabilità deve riconoscere le lamentele come legittime, ma nello stesso tempo, osservando il tipo di mugugno, deve saperci convivere perché ci saranno sempre, come ci sono sempre i conflitti. L'importante è rendersi conto che le cose stanno così e riuscire a gestire le relazioni con efficacia sapendo che ogni processo di miglioramento porta ad aumentare le aspettative: tocca al dirigente saper mettere i confini e convivere con le insoddisfazioni, le critiche e le lamentele.

Appare però sempre più chiaro che caratteristiche del modello organizzativo, modalità di comunicazione, capacità di *leadership*, governo della molteplicità degli interessi in gioco, gestione dei conflitti, delle lamentele e dei mugugni sono gli snodi nei quali la variabile persona diventa determinante. Se in un'impresa sociale ci sono persone sufficientemente "solide", consapevoli e in contatto con se stesse, con i propri valori, obiettivi ed interessi è più facile che esse riescano a creare un clima in cui tutti stanno ragionevolmente bene, dove non si formano cricche o luoghi di potere altri da quelli previsti dall'organigramma. Si presta però ancora troppo poca attenzione a questi aspetti perché ancora una volta si crede che sia sufficiente dichiarare valori ed intenti senza preoccuparsi di tradurli poi in comportamenti coerenti. Non si pensa che tutti noi "umani" tendiamo a guardare più alle azioni che alle parole, più agli atteggiamenti che non ai detti. Non possiamo criticare dal pulpito scandalizzati e lanciare anatemi, come faceva un vecchio parroco di paese, verso certe trasmissioni alla televisione e poi essere proprio la persona che le sta a guardare fino a notte fonda!

8. Gli interventi per migliorare l'organizzazione

Quando ci sono momenti critici nelle imprese sociali, quando le persone si lamentano troppo e c'è malessere, quando si vogliono comunque migliorare gli assetti organizzativi o razionalizzare maggiormente i processi, quando si desidera rimettere in sesto cose che non funzionano, quando si vogliono potenziare capacità e conoscenze, si scelgono o sono possibili diverse strade. Vediamole di seguito.

La formazione

L'importanza della formazione sembra ormai unanimemente riconosciuta, tanto che le proposte si moltiplicano. Avere persone preparate ed aggiornate, sviluppare competenze per gestire il proprio ruolo, diventa sempre più urgente visto che anche il fiorire di imprese, sociali e non, che gestiscono servizi in concorrenza tra di loro. Mandare le persone in formazione è dunque importantissimo. Non si può però dimenticare che:

- mandare le persone in formazione significa porgli il problema del cambiamento proprio e/o del proprio gruppo;
- se le competenze acquisite si scontrano con l'impossibilità di stimolare dei cambiamenti o non sono per qualche motivo applicabili, si aumentano i livelli di frustrazione;
- la resistenza al cambiamento è un dato di realtà che riguarda individui e gruppi: essa si supera con percorsi di accompagnamento e di condivisione, strutturando obiettivi di lavoro di medio e lungo periodo.

Gli interventi di sviluppo organizzativo

In momenti particolari della vita dell'impresa sociale, quando si vuole crescere ed evolvere o quando c'è molto malessere, si chiama un esperto che prima attraverso delle interviste, poi attraverso l'analisi dei nodi critici dà indicazioni sui correttivi da apportare per migliorare le cose, proponendo anche dei percorsi formativi. Anche questi interventi, a volte necessari e decisamente utili, potrebbero avere maggior successo se si tenesse realmente conto di quanto la variabile persona può influire positivamente o negativamente sul successo dell'intervento. Spesso chi beneficia realmente di interventi di questo tipo sono i ruoli più bassi, mentre le resistenze al cambiamento riguardano soprattutto i ruoli di governo.

La certificazione di qualità

Qualcuno la denigra, qualcun altro la ritiene indispensabile. Al di là del fatto che essa comincia ad essere richiesta come condizione per la partecipazione a gare d'appalto, molte cooperative ne hanno beneficiato perché attraverso di essa hanno potuto costruire degli organigrammi ed individuare dei ruoli là dove la gestione era ancora molto improvvisata e confusa. Rimane comunque poi sempre il problema dei singoli che devono tradurre tutte le indicazioni che vengono date in comportamenti coerenti a partire da una condivisione dei processi e dei percorsi. Ancora una volta è la variabile persona che assume un'importanza determinante.

La supervisione

Molte imprese sociali hanno un supervisore che aiuta i lavoratori, in genere educatori, ad esplorare vissuti personali sia nei confronti dei casi che hanno in gestione con l'obiettivo di migliorare la qualità del loro intervento, sia nei confronti dei propri colleghi di lavoro. È questo un momento importante che però funziona realmente solo se il clima organizzativo complessivo è buono: capita che a volte la supervisione diventi il luogo in cui gli operatori sfogano tutte le loro frustrazioni e scontentezze rispetto alla gestione generale del servizio. In un luogo quindi non vocato a questo, se non marginalmente, dove non essendo possibili decisioni riguardanti il funzionamento dell'impresa si può vivere un senso di impotenza e di frustrazione invece che di benessere.

È possibile quindi dire che tutti gli interventi più sopra elencati hanno un loro senso e sono importanti, ma anche che essi avrebbero sicuramente maggior successo in funzione del miglioramento complessivo dell'impresa se fosse data maggior attenzione alla persona intesa sia come individuo singolo che come gruppo, persona intesa come socio lavoratore, volontario o dipendente non socio, colui o colei che è direttamente in rapporto con il cliente.

Vorrei però eliminare un equivoco: attenzione alla persona non significa darle ragione, fare quello che desidera, ma metter in atto una serie di comportamenti che esprimono nello stesso tempo rispetto ed autorevolezza, considerazione positiva e costante richiamo al senso del ruolo e della responsabilità.

9. Le possibilità: rivisitando strade già conosciute e praticate per integrarle

Anche "persona", come potere, ruolo, conflitto, è una parola chiave che può essere utilizzata per rileggere i processi più sopra descritti. O meglio, interesse alla persona significa ricerca di tutte le modalità di sviluppo del potere personale nei limiti dei ruoli e delle responsabilità. A questo punto quindi tenterò di rileggere le strade che le imprese sociali possono utilizzare per migliorare l'impresa attraverso questa chiave di lettura - lo sviluppo del potere personale - e individuando alcune proposte pratiche.

La formazione

La mia impressione, frequentando le cooperative del mio territorio, è che manchi molto ancora quella formazione di base all'essere parte di un'impresa sociale che favorisca la costruzione della consapevolezza del contesto in cui si opera. Molto spesso l'urgenza del fare e la necessità di risolvere problemi contingenti porta a dimenticare o addirittura a non conoscere per niente i luoghi del proprio agire. Ritengo che avere un'idea delle proprie radici e della propria "famiglia" costruisce identità e senso di appartenenza, anche se, nello stesso tempo, rompere le resistenze soprattutto di chi non essendo intellettuale fatica ad avvicinarsi a contenuti che hanno a che fare con la storia e la storia delle idee, con lo sviluppo, ecc. non è facile. Ma è importante provarci, studiando modi creativi ed immediati di comprensione.

Accanto a questa formazione di base, diventa, a mio avviso, sempre più urgente prevedere dei percorsi di "educazione" alla *leadership* all'interno dei quali chi riveste ruoli di responsabilità possa confrontarsi anzitutto con se stesso/a e con i propri pregi e limiti, possa aumentare la consapevolezza e la capacità di governo trasferendo modelli di crescita personale ai propri collaboratori. Parlo di educazione e non di formazione, mutuando il termine inglese *education* che viene usato dagli specialisti per indicare il complesso processo di aggiornamento culturale continuo necessario oggi per stare al passo con la velocità dei cambiamenti e con la complessità.

Che differenza c'è tra *education* e formazione? "Formazione significa sviluppo di abilità e tecniche: ogni nuova tecnica di *management* si traduce in una nuova definizione dei compiti del dirigente, in quanto aggiunge alla mansione nuovi requisiti e nuove responsabilità. Ogni nuova tecnica insomma allarga l'ambito delle responsabilità"

(Farson, 1998, p. 111). Ma le tecniche sono tutt'altro che infallibili e questo genera frustrazioni e senso di impotenza anche perché si scontrano spesso con le resistenze al cambiamento. *Education* non si traduce in acquisizione di tecniche, ma in informazioni e conoscenze che, se ben usate, possono trasformarsi non solo in capacità di comprendere e di risolvere i problemi, ma addirittura in saggezza. E la saggezza induce ad umiltà, comprensione e rispetto per gli altri, tutte qualità che sono fondamentali per l'efficacia della *leadership*. La formazione rende le persone più simili le une alle altre perché tutte imparano le medesime tecniche, *education* invece, che comporta un esame della propria esperienza personale alla luce di grandi idee, si traduce in cultura e tende a rendere le persone differenti le une dalle altre. Con il giusto tipo di *education* i dirigenti possono arrivare ad una migliore conoscenza di sé, dei propri stili interpersonali, delle loro reazioni agli altri e dei loro effetti sugli altri, dei loro pregiudizi e delle loro idiosincrasie, dei loro pregi e dei loro difetti. Una miglior conoscenza di sé e dei propri sentimenti conferisce ai dirigenti una maggior fiducia nelle proprie percezioni, reazioni, impulsi, istinti" (Farson, 1998, p. 112). In altre parole, una maggior fiducia nel proprio fiuto e nella propria creatività.

Questi percorsi sono già stati collaudati anche in Italia da diversi anni, proposti da numerose scuole di indirizzo e approccio diversi, ma per quel che ne so, almeno all'interno del terzo settore, frequentati per iniziativa e sensibilità individuali e mai scelti come modalità diffusa utile a permettere a chi ricopre ruoli di responsabilità di aumentare il proprio potere personale e quindi le proprie capacità di *leadership*. Anzi, spesso, sono proprio i responsabili i più resistenti ad esperienze di questo tipo: d'altro canto, paradossalmente, è proprio chi ha maggior potere che stenta a riconoscere di avere limiti e/o bisogni. "Un numero imponente di studi (siamo sull'ordine delle centinaia) dimostra che quando qualcuno si trova in una posizione di potere comincia a straparlare, a prendersi quello che vuole, ad ignorare le parole e le esigenze altrui, a non tenere in considerazione le possibili reazioni dei propri subalterni, a comportarsi in maniera scortese e, in generale, a vedere ogni situazione o persona come uno strumento per soddisfare i propri bisogni (Sutton, 2007, p. 89). Anche chi ha partecipato a qualche esperienza formativa che utilizzava i giochi cooperativi lo ha potuto senz'altro sperimentare. Per altro verso poi, aiutare chi sta male è molto più facile, almeno nel nostro mondo, che mettersi in discussione ed accorgersi dei propri limiti.

La certificazione di qualità

Ho già detto della sua utilità non solo per la partecipazione alle gare di appalto. Sarebbe ancora più utile se fosse integrata con l'utilizzo dei circoli di qualità attraverso i quali, mettendo a discutere i gruppi direttamente interessati ad un determinato lavoro, studiare processi di miglioramento dando ascolto e quindi potere proprio a chi sta in prima linea.

Non solo supervisione

La supervisione è ormai uno strumento diffuso. Ma essa non è la panacea di tutte le disfunzioni e i malesseri dell'impresa. Come già dicevo in un mio precedente lavoro (Acler, 1998) essa migliora il benessere e quindi le prestazioni degli operatori direttamente a contatto con i clienti purché vengano definiti obiettivi chiari e purché si stipuli un contratto con una persona, il supervisore appunto, esterno all'impresa, non coinvolto o poco coinvolto nei processi di lavoro. Obiettivo principale della supervisione è aiutare gli operatori ad elaborare i vissuti che emergono nella quotidianità delle relazioni con gli utenti dei servizi, nel portare avanti i progetti educativi, nel confrontarsi con i colleghi di lavoro con i quali condividono le ore e le giornate. Questo per aumentare la conoscenza di sé e la sicurezza personale, per migliorare le prestazioni professionali riuscendo a distinguere sempre meglio se stessi dall'altro e dai suoi bisogni.

Lo spazio della supervisione è quindi ristretto e definito. L'uso del gruppo per migliorare il clima di lavoro è però possibile in altre situazioni. Possono essere istituiti gruppi professionali di supporto ad esempio per i coordinatori, per gli infermieri, ecc. che possono incontrarsi a scadenze fisse per discutere problemi comuni, gruppi di auto mutuo aiuto per i familiari degli utenti, gruppi di cantiere che in qualche modo sono assimilabili ai circoli di qualità dove identificare problemi e risolverli, oltre a tutti gli altri gruppi istituzionali che vanno dalle assemblee, ai Consigli d'amministrazione, alle *équipe* professionali. Saper gestire questi diversi tipi di gruppi richiede capacità di *leadership* oltre ad abilità relazionali che possono essere fatte crescere attraverso percorsi specifici. Ma la cosa fondamentale è vedere in queste opportunità di scambio non una perdita di tempo, ma una modalità molto concreta di tenere insieme benessere individuale e risultati d'impresa.

10. Problemi di integrazione/inclusione

Un ultimo aspetto che in questi ultimi anni emerge in tanti servizi gestiti dalle cooperative è il problema della gestione delle diversità culturali portate sia dai lavoratori stranieri (in una cooperativa del mio territorio che gestisce servizi agli anziani il 40% delle assistenti domiciliari è straniero) sia dei clienti stranieri (in un'altra cooperativa che gestisce servizi per minori più della metà dei ragazzi è straniero). È vero che questo problema riguarda la nostra società nel suo complesso che sta diventando sempre più multiculturale, ma è altrettanto vero che ragionando di centralità della persona non si può non dimenticare questo aspetto che rende ancora più complessa la gestione dell'impresa. Infatti l'integrazione degli stranieri, diversamente da quella di altri soggetti considerati "deboli" o "diversi" sollecita la diversità dei punti di vista, le ideologie, le paure. Ma soprattutto la molteplicità di soggetti e di provenienze richiede un tipo di flessibilità che, da un lato, tenga conto della legittimità delle richieste se collocate all'interno di sistemi culturali di provenienza diversi dal nostro e, dall'altro, non perda di vista obiettivi e regole proprie di quella impresa.

Governare questa complessità richiede comportamenti coerenti, sicurezza di sé, atteggiamenti rispettosi, ma fermi.

11. Conclusioni

Nello scrivere di potere e di ruoli ho toccato una serie di questioni che hanno a che fare con le caratteristiche delle persone e delle interazioni tra di loro all'interno di contesti organizzati in modo poco strutturato e poco gerarchizzato quali quelli delle imprese sociali.

In queste organizzazioni prevalgono le relazioni interpersonali sulle relazioni tra i ruoli, il potere di ruolo è poco riconosciuto o è riconosciuto, paradossalmente, solo nei momenti di conflitto. Ciò è dovuto sia al fatto che si tratta di organizzazioni "piatte", sia al fatto che i valori di riferimento portano chi interpreta i ruoli ad avere atteggiamenti amichevoli, a volte "buonisti", cui si aggiunge un sistema di remunerazioni poco diversificato (un coordinatore o un direttore non ha un compenso molto più alto dei semplici lavoratori per cui la funzione manageriale non è riconosciuta come particolarmente significativa attraverso lo stipendio). Questo ultimo aspetto tuttavia è considerato un vantaggio dagli studiosi di organizzazione ai fini del benessere complessivo. "Lo stipendio è un segno tangibile

della differenza di potere. Numerosi studi dimostrano che, quando all'interno di un'azienda si riducono le differenze di salario tra chi guadagna di più e chi guadagna di meno, ci sono una serie di ripercussioni positive: migliori risultati finanziari, più elevata qualità del prodotto, maggior produttività della ricerca e, nelle squadre di baseball, addirittura un miglior saldo tra vittorie e sconfitte" (Sutton, 2007, p. 94).

I tentativi di migliorare e consolidare queste imprese ci sono: formazione, supervisione, certificazione di qualità sono abbastanza diffuse.

I climi organizzativi che in genere si respirano, almeno per chi incontra queste imprese da "esterno", sono sufficientemente buoni: dati confermati anche dalle ricerche sulla soddisfazione dei lavoratori o analizzando il *turnover* o il tasso di assenze per malattia, così come il senso di appartenenza.

Tuttavia i livelli di fatica psicologica e di stress per mantenere buoni i climi organizzativi sono elevati: le aspettative reciproche, per quel che riguarda le relazioni interpersonali, risultano molto alte e quindi con frequenti "cadute" e sofferenze.

Il prendersi cura delle persone pertanto non può essere lasciato all'improvvisazione e alla buona volontà o all'intuito individuale. È necessario far in modo che soprattutto chi ricopre ruoli di responsabilità possa acquisire competenze relazionali specifiche volte a creare benessere nei contesti lavorativi. In altre parole, è necessario che le cosiddette *soft skills* diventino parte integrante della professionalità di dirigenti, coordinatori, capisquadra, capigruppo, ecc.

Le nuove teorie sulla *leadership* (Reicher, Haslam, Platow, 2007, p. 41) confermano quanto detto sopra: dal carisma al consenso. In altre parole un buon *leader* deve saper conoscere il proprio gruppo, ascoltarne i membri e vedersi come parte del gruppo stesso e non al di fuori di esso. Deve quindi preoccuparsi anche del clima e del benessere se vuole raggiungere risultati di eccellenza.

In più, ne sono convinta e l'ho visto succedere in tutte le organizzazioni in cui questo si realizzava concretamente - cooperative, scuole o uffici comunali - un gruppo di lavoro con un "buon" capo, capace di leggere i bisogni delle singole persone e di orientarli al soddisfacimento dei bisogni del gruppo, inteso come servizio, ottiene qualcosa di più. Non ha la necessità di verificare la soddisfazione del cliente perché questa viene da sé.

Riferimenti bibliografici

- Accler M.C. (1995), "Democrazia, partecipazione e gestione del conflitto nella cooperativa sociale", *Impresa Sociale*, n. 19, gennaio/febbraio, pp. 32-43.
- Accler M.C. (1997), "Benessere dei lavoratori e soddisfazione del cliente per il successo dell'impresa sociale", *Impresa Sociale*, n. 31, gennaio/febbraio, pp. 6-17.
- Accler M.C. (1998), "Quale supervisione per gli operatori della cooperativa sociale?", *Impresa Sociale*, n. 37, gen.-feb.
- Accler M.C. (2001), "Leadership cooperativa: tra responsabilità e paradosso", *Impresa Sociale*, n. 55, gennaio/febbraio, pp. 63-80.
- Bruscaglioni M., Spaltro A. (1991), *La psicologia organizzativa*, Franco Angeli, Milano.
- Farson R. (1998), *Management per paradossi. Modelli di leadership per il XXI secolo*, Franco Angeli, Milano.
- Goleman D. (1996), *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano.
- Hillman J. (2002), *Il potere*, Rizzoli, Milano.
- Maslow A. (1971), *Verso una psicologia dell'essere*, Ubaldini, Roma.
- Reicher S., Haslam A., Platow M. (2007), "I nuovi leader", *Mente e Cervello*, ottobre, n. 34.
- Rogers C. (1978), *Potere personale: la forza interiore e il suo effetto rivoluzionario*, Astrolabio, Roma.
- Rogers C. (1993), *Un modo di essere: i più recenti pensieri dell'autore su una concezione di vita centrata sulla persona*, Psycò, Firenze.
- Sutton R. (2007), *Il metodo antistronzi: come creare un ambiente di lavoro più civile e produttivo o sopravvivere se il tuo non lo è*, Elliot, Roma.
- Wood J. (1996), *Il piccolo libro del potere*, Armenia, Milano.

Formazione, processi di apprendimento e sviluppo

Cristiano Ghiringhelli

Sommario

1. La sfida della competenza - 2. Apprendimento, persone ed organizzazione - 3. Formazione, processi di apprendimento e di sviluppo nel terzo settore - 4. Conclusioni

1. La sfida della competenza

Il dibattito teorico e le rilevazioni empiriche sanciscono già da qualche tempo il fenomeno di crescita che si è realizzato nel corso dell'ultimo decennio da parte del settore nonprofit. Le organizzazioni del terzo settore hanno saputo legittimarsi sia sul piano economico sia su quello sociale, qualificandosi con un'identità differenziata rispetto sia alle organizzazioni for-profit sia al settore pubblico e presentando un elevato livello di multidimensionalità (Borzaga, Musella, 2003). Alla crescita del settore è corrisposto anche un significativo dinamismo anche in termini occupazionali: si stima che il nonprofit impieghi in termini di lavoro retribuito circa 12 milioni di persone in Europa dei 15 e circa 850.000 in Italia, con una netta prevalenza di donne (60%), giovani (il 25% è sotto i 30 anni, il 55% tra i 30 e i 40, il 20% supera i 40), e con un livello di istruzione medio-alto.

Inevitabilmente, la crescita ha introdotto anche sfide di cambiamento importanti che tuttavia non possono essere realizzate operando ibridazioni di logiche attuate in settori diversi, ma percorsi specifici

di ripensamento delle logiche organizzative. Le ricerche registrano, da un lato, una popolazione organizzativa complessivamente giovane e connotata da un basso grado di formalizzazione organizzativa, dall'altro, alcuni importanti esempi di realtà più codificate e con un passato ormai consolidato la cui storia evolutiva tratteggia due possibili direzioni evolutive: da una parte, l'adozione di modelli simili a quelli adottati da organizzazioni del settore profit; dall'altra parte, la possibilità di sperimentare modelli organizzativi innovativi e differenziati, in alternativa ai primi.

Indipendentemente dalla scelta sulle modalità con cui perseguirlo, l'obiettivo primario è comunque quello di superare la tradizionale gestione spontaneistica, informale e basata esclusivamente sulla dedizione al bisogno, operando una maggiore formalizzazione dell'organizzazione e delle relative prassi di *governance*. La sfida è quella di preservare la tradizionale e costitutiva spinta etico/idealistica ed il senso di appartenenza alla comunità cui si partecipa, introducendo al contempo una maggiore strutturazione interna, una codifica di ruoli organizzativi, un'esplicitazione delle specializzazioni e delle professionalità caratteristiche. Dal punto di vista qui analizzato, si tratta anche di operare per una maggiore riconoscibilità delle professionalità necessarie all'organizzazione sia per favorire il cambiamento, sia a regime.

In altri termini, la configurazione che si sta delineando, rispetto alla quale si può registrare un consenso diffuso, è che le organizzazioni del settore nonprofit abbiano maturato l'esigenza di integrare la tradizionale cultura dello sforzo e della dedizione con un *set* di competenze manageriali, organizzative, progettuali e gestionali divenute indispensabili, da individuare sulla base di politiche e processi consapevoli ed espliciti.

Tale necessità risulta peraltro comprovata da alcuni fenomeni registrati dalle indagini. Ad esempio, i risultati dell'Osservatorio sulle prassi gestionali e retributive delle risorse umane nel nonprofit (realizzato da Sodalitas e Hay Group) indicano che se, da un lato, il settore attrae occupazione, dall'altro, sono evidenti le difficoltà a trattenere le persone. Più in particolare, la ricerca registra che ad una forte attenzione nei confronti della dimensione umana e personale si contrappone un'insufficiente sensibilità verso le esigenze di sviluppo professionale, alla quale può essere in buona parte ricondotta la tendenziale caduta di motivazione e la conseguente difficoltà a trattenere le persone. Oltre ad un dato di livello retributivo, la proble-

matica viene ricondotta alla mancanza di strumenti di gestione manageriale delle risorse umane, che appaiono indispensabili per una gestione efficace delle organizzazioni del terzo settore innovative.

In sintesi, è riconosciuta la necessità, da un lato, di una gestione consapevole e strumentata dello sviluppo delle persone nelle organizzazioni nonprofit, dall'altro, di affiancare alla tradizionale spinta motivazionale competenze professionali ad alta qualificazione, rese indispensabili dalla crescita dell'organizzazione e dal maggiore livello quantitativo e qualitativo dei servizi che i diversi *stakeholder* si aspettano oggi dalle organizzazioni del terzo settore (come conseguenza della loro legittimazione). Quale contributo possono offrire la formazione e in generale i processi di apprendimento in questa sfida?

2. Apprendimento, persone ed organizzazione

Nel momento in cui una persona entra in relazione contrattuale e sociale con un'organizzazione, da un lato, viene inserita in una struttura di ruoli, posizioni e processi costituiti, dall'altro, viene investita di un'attesa in merito ad un livello di prestazione che l'organizzazione e i suoi membri si attendono da questa persona. Per quest'ultima diventa dunque indispensabile sviluppare le competenze specialistiche necessarie per agire in modo soddisfacente il ruolo ad essa assegnato, ma anche comprendere le regole formali ed informali di comportamento entro le quali gli altri membri dell'organizzazione si attendono che tali competenze siano agite.

Tra competenze e prestazioni esiste un legame costitutivo, al punto che la competenza è definita come "una caratteristica intrinseca di un individuo, causalmente correlata ad una prestazione efficace" (Boyatzis, 1982). Tuttavia, affinché un individuo possa ottenere una prestazione efficace, è necessario che egli sviluppi sia competenze professionali (conoscenze, abilità e sapere empirico relative all'ambito di specializzazione tecnico/disciplinare dell'individuo), sia competenze comportamentali, che rimandano ai modi in cui le competenze professionali vengono agite in quello specifico contesto organizzativo e dunque ad aspetti più impliciti, quali i valori e la cultura di riferimento.

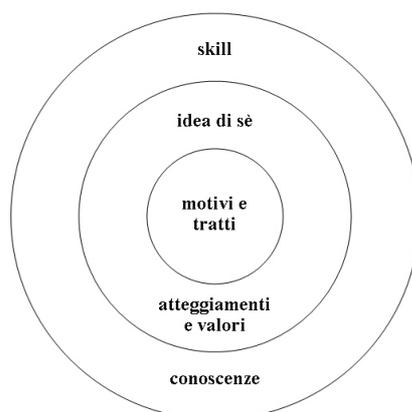
I processi di apprendimento nei contesti organizzati attengono ad entrambe queste aree. Fare formazione significa infatti "intervenire, in maniera finalizzata e organizzata, sulla cultura professionale di individui e gruppi, attraverso la metodologia dell'apprendimento consapevole" (Bruscaglioni, 1992). La cultura professionale riguarda,

da un lato, il patrimonio di informazioni, di conoscenze, di capacità, di tecniche e di metodologie professionali, dall'altro, il patrimonio di valori, di credenze, di atteggiamenti e di norme implicite che sono sottesi ai comportamenti agiti da un gruppo sociale professionale entro un'organizzazione.

Il termine formazione viene utilizzato in riferimento a *setting* di apprendimento consapevoli e formali, vale a dire a *setting* esplicitamente finalizzati all'apprendimento, per questo scopo deliberatamente organizzati e distinguibili da altre attività organizzative. L'apprendimento nei contesti organizzati non si esaurisce tuttavia nella formazione esplicita: le competenze professionali e comportamentali si sviluppano anche in *setting* informali, vale a dire in attività finalizzate a risultati diversi da quello dell'apprendimento e che hanno luogo nell'esercizio quotidiano dell'attività lavorativa: l'esercizio dell'attività direttiva da parte dei ruoli gerarchici, il sistema premi-punizioni, le attività di comunicazione istituzionale, la formulazione di strategie, la definizione delle aspettative di ruolo sono attività finalizzate ad esigenze organizzative diverse dall'apprendimento, ma generano comunque apprendimento in termini di sviluppo di competenze sia professionali sia comportamentali.

È dunque il *mix* tra *setting* di apprendimento formali ed informali ad accompagnare l'individuo nel processo di costituzione dell'intero *set* di competenze necessarie per agire in modo soddisfacente il ruolo assegnato e per ottenere una prestazione efficace. Più in particolare, tale *set* di competenze correlato alla prestazione si articola a tre livelli (Spencer, Spencer, 1993):

FIGURA 1 - I TRE LIVELLI DI COMPETENZA



Al livello più esterno le competenze vengono declinate in termini di conoscenze e *skill*. Il termine conoscenze attiene alle informazioni, alle teorie e ai concetti direttamente connessi con la specializzazione professionale del soggetto. Si tratta di cognizioni di natura teorica o di derivazione esperienziale, enunciative e procedurali: per un ingegnere progettista, la conoscenza della meccanica statica e dinamica, della scienza dei materiali, degli *standard* e delle norme che la costruzione dovrà rispettare. Le *skill*, o abilità, fanno riferimento alla capacità di mettere in atto un sistema o una sequenza di comportamenti funzionalmente coerenti con l'obiettivo di prestazione desiderato: un livello di *proficiency* di conoscenza della lingua inglese, la capacità di analisi e *problem solving*, la capacità di pianificazione.

Conoscenze e abilità, nella maggior parte dei casi, possono essere identificate e classificate e se ne può misurare il grado di padronanza da parte di una persona. Essendo inoltre soggette a obsolescenza, richiedono un costante presidio formativo per fare in modo che la singola persona ne mantenga nel tempo un livello di padronanza ed aggiornamento soddisfacente. Per questi motivi, conoscenze e abilità costituiscono l'ambito per così dire più tradizionale di intervento di attività formative formali (sin dalla costituzione del modo di produzione di massa, nel quale grande centralità viene posta all'istruzione, inteso come un percorso esplicito, formalizzato, codificato e specializzato di trasmissione di conoscenze ed abilità operative in *setting* separati dall'attività di lavoro), che tuttavia ha registrato un'importante evoluzione in termini di tipologia di competenze e abilità ritenute critiche ai fini dell'ottenimento di prestazioni soddisfacenti.

Ad un secondo livello, più profondo, le competenze agite da un individuo e che risultano correlate alla sua prestazione assumono caratteristiche più sfumate e più difficili da identificare. Questo livello attiene ad aspetti quali l'idea di sé, gli atteggiamenti e i valori che tendono ad orientare il comportamento della persona. Si tratta di determinanti che possono essere osservate e rilevate non tanto direttamente, quanto piuttosto nella loro manifestazione in termini di comportamenti agiti.

L'idea di sé attiene alla percezione che un soggetto ha di se stesso e soprattutto alla valutazione che dà di quell'immagine sulla base del confronto che si realizza tra sé e gli altri. L'immagine personale è quindi un'interpretazione ed una qualificazione di tale immagine nel contesto di valori che hanno origine nelle relazioni (passate e

presenti) tra l'individuo e le persone che appartengono all'ambiente di riferimento, ovvero all'organizzazione. L'ambiente di appartenenza svolge dunque un ruolo rilevante nella formazione dell'idea che un individuo ha di sé. Tale influenza si gioca soprattutto con la mediazione del ruolo sociale, la cui adozione aiuta a determinare come ci si dovrebbe comportare in quanto membri di una comunità (un gruppo, una famiglia, un'organizzazione). In altri termini, collegato al ruolo vi è un sistema di attese nei confronti di chi lo ricopre, e ad orientare il comportamento dell'individuo è la percezione che egli ha dell'insieme di norme di comportamento ritenute accettabili ed appropriate dalla comunità di riferimento.

Da questa descrizione risulta chiaro che il livello degli atteggiamenti e dei valori che sono sottesi ad un comportamento di un individuo è il risultato di una complessa dinamica di percezioni e interpretazioni (tra l'altro influenzate dalle esperienze passate e presenti) tra individuo, gruppo e comunità organizzativa. Quest'ultima può senza dubbio tentare di orientare l'atteggiamento e i valori assunti da una persona (allo scopo ultimo, come detto, di orientarne il comportamento e dunque la prestazione finale) in modo tale da favorire un loro allineamento con la cultura organizzativa, ma in modo decisamente meno immediato rispetto a quanto è possibile fare in relazione alle competenze professionali (qui infatti si gioca la rilevanza del processo di reclutamento e selezione).

Tuttavia, pur nei limiti esplicitati, l'apprendimento nei contesti organizzati agisce anche a questo livello. Tradizionalmente, in questo ambito la priorità è attribuibile a dinamiche di apprendimento implicite. La persona che entra a far parte di un'organizzazione apprende in modo formale solo la minima parte della cultura organizzativa (per lo più norme di comportamento esplicite e codificate in regolamenti e atti ufficiali), ma la gran parte del processo di "acculturamento" avviene partecipando alla comunità organizzativa e scoprendo gradualmente le norme di comportamento assunte dalla comunità di riferimento. Tale processo è peraltro riferito non soltanto alla cultura organizzativa nel suo complesso, ma anche alle sottoculture che possono svilupparsi a livello di singolo comparto di una stessa organizzazione.

L'apprendimento in *setting* impliciti attiene dunque sia alle competenze professionali sia alle competenze di comportamento: "andando a bottega", il garzone apprende dal maestro, in modo pressoché indistinguibile, sia conoscenze e tecniche professionali, sia valori,

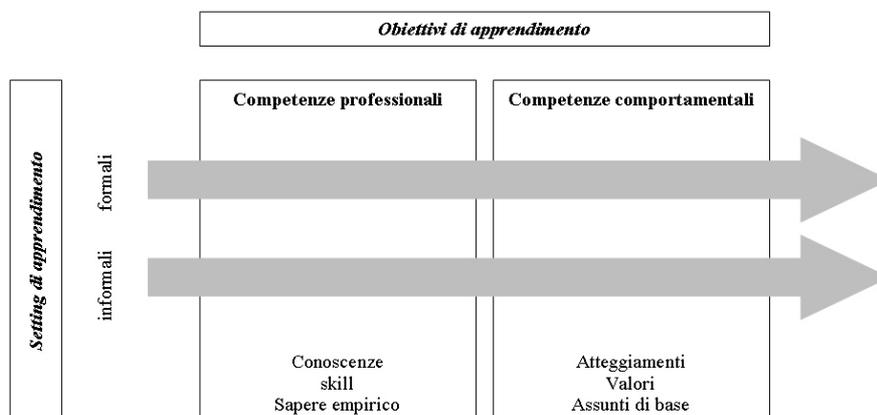
convinzioni profonde ed assunti che ne orienteranno il comportamento. Ogni volta che quest'ultimo sarà giudicato inaccettabile, verrà in qualche modo sanzionato (in forme non necessariamente basate sulla punizione esplicita, ma anche attraverso forme più sottili e indirette); al contrario, comportamenti e prestazioni di successo saranno in vario modo favorevolmente riconosciute e legittimate.

Tali dinamiche di acculturamento e di orientamento degli atteggiamenti e dei valori alla base del comportamento di un individuo hanno luogo peraltro in qualunque gruppo sociale, ed il contesto organizzativo non fa eccezione. Accanto ai processi impliciti, tuttavia, anche la formazione (intesa come detto nei termini di processo strutturato in *setting* espliciti e finalizzato all'apprendimento) ha applicazione. Ad esempio, nel settore profit la diffusione di forme organizzative più orizzontali, a network, orientate ad offrire una maggiore flessibilità di risposta al mercato ha portato ad una progressiva polarizzazione degli investimenti in formazione sui comportamenti, ovvero ad iniziative formative centrate su aspetti quali il senso d'identità e di appartenenza organizzativa, la fiducia relazionale, l'autoefficacia e l'*empowerment*.

Il livello relativo a motivi e tratti, è il livello più intimo in cui risiedono gli antecedenti meno visibili del comportamento e delle azioni di un individuo. Per queste caratteristiche, risulta difficile da modificare e da sviluppare e pertanto, ancor di più di quanto annotato rispetto agli atteggiamenti e ai valori, attiene più al processo di reclutamento e selezione che ai processi di apprendimento formali o informali.

In sintesi, l'apprendimento nei contesti organizzati è configurato dall'integrazione tra processi di apprendimento espliciti e deliberati (formazione come meccanismo operativo formale) e processi di apprendimento informali. Tale approccio integrato contribuisce alla costruzione e allo sviluppo continuo, in una prospettiva di *lifelong learning* sempre più legittimata nella pratica, delle competenze professionali e di comportamento che sono correlate con la prestazione che l'individuo è in grado di ottenere. L'apprendimento nei contesti organizzati può quindi essere schematizzato come nella figura di seguito riportata.

FIGURA 2 - L'APPRENDIMENTO NEI CONTESTI ORGANIZZATI



Occorre tuttavia annotare che il bilanciamento tra *setting* di apprendimento formali (formazione) e informali tende ad assumere connotazioni diverse a seconda della tipologia di organizzazioni assunte a riferimento.

Le dinamiche di apprendimento informali possono essere individuate in tutte le organizzazioni, poiché essi si attivano per il fatto stesso di esserne parte sia sul piano dell'operatività quotidiana, sia in termini di relazioni sociali. Tali dinamiche coinvolgono pertanto tanto chi è inserito in un'organizzazione poco o per nulla strutturata (tipicamente, organizzazioni di piccola dimensione gestite direttamente da un *leader* di riferimento), quanto chi partecipa ad un'organizzazione ad elevato livello di formalizzazione (tipicamente, di dimensioni e complessità medio-grandi).

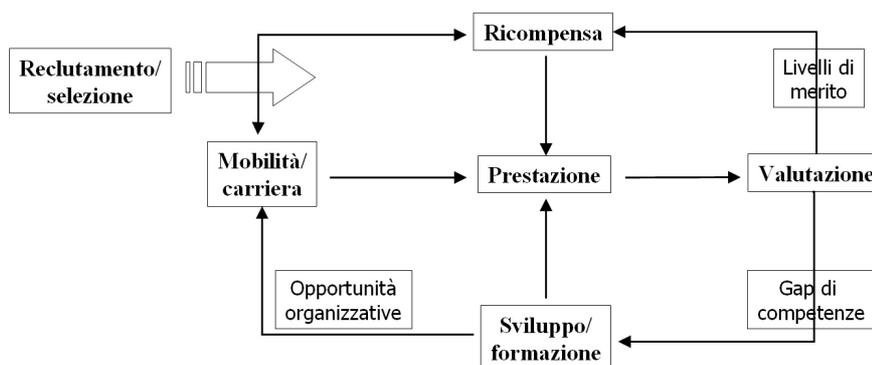
Al contrario, le dinamiche di apprendimento formali tendono a coinvolgere per lo più chi è inserito all'interno di organizzazioni formalmente strutturate: si tratta per la verità di un dato piuttosto costante nel tempo, confermato anche dagli ultimi rilevamenti. Ad esempio, il Rapporto 2006 sulla formazione continua del Ministero del lavoro e delle politiche sociali conferma come siano i lavoratori delle imprese di maggiori dimensioni appartenenti al settore dei servizi ad avere maggiori probabilità di essere coinvolti in attività formative. Soltanto il 15,8% delle piccole e le micro organizzazioni (5-9 collaboratori) nel corso del 2005 ha effettuato corsi di formazione continua. Queste tendono a ricorrere a forme alternative quali l'attività di affiancamento (periodi programmati di apprendimento mediante utilizzo

di strumenti abituali di lavoro, o sul luogo di lavoro), la rotazione delle mansioni e la partecipazione a convegni, workshop, seminari, mostre commerciali, fiere (Isfol Indaco, 2005).

Nelle organizzazioni poco strutturate, dunque, solo raramente si registra il ricorso ad apprendimenti in *setting* strutturati (nei quali le tematiche dei corsi di formazione hanno riguardato per la maggior parte sia competenze prevalentemente specialistiche, come tecniche e tecnologie di produzione e lavorazione, *marketing* e comunicazione, pubblicità; sia altre di natura propriamente trasversale come informatica ed amministrazione, gestione aziendale, delle risorse umane e della qualità, sviluppo delle abilità personali e conoscenza del contesto lavorativo (Isfol Indaco, 2005).

Il livello di formalizzazione e di complessità di un'organizzazione tende ad influenzare la combinazione di modelli di apprendimento adottata. Nelle organizzazioni poco strutturate l'apprendimento *on-the-job* costituisce la principale (in alcuni casi quasi esclusiva) forma di apprendimento, che ha luogo per affiancamento a persone più esperte per un certo periodo di tempo, imparando in questo modo sia ad agire il proprio ruolo sia ad inserirsi socialmente nell'organizzazione, venendo gradualmente a conoscenza delle regole condivise e del complesso reticolo di attese condivise, senza tuttavia che tutto questo venga mai esplicitato. In altri termini, nei contesti organizzati a basso grado di formalizzazione la gestione risulta per lo più basata sulle decisioni di una figura chiave che accentra a sé i processi decisionali e strategici e che agisce sulla base di teorie razionalizzate dalla propria esperienza o talento piuttosto che apprese a livello teorico in processi di apprendimento formali. In queste organizzazioni le competenze si acquisiscono e si sviluppano facendo, vale a dire agendo il proprio ruolo e mettendo a sistema gli apprendimenti che derivano dall'esperienza. Dal punto di vista dei valori, in queste organizzazioni le persone si trovano inserite in un sistema sociale le cui regole non sono esplicitate, ma trovano riscontro nelle prassi consolidate, nei comportamenti diffusi, nel contesto fisico. Le persone apprendono tali regole nel tempo, al limite le scopre infrangendole e subendo un richiamo finalizzato a delegittimare il comportamento che si è rivelato essere in contrasto con i valori dell'organizzazione. All'aumentare del livello di formalizzazione di un'organizzazione, aumenta il ricorso a *setting* di apprendimento di tipo formale e la formazione tende ad assumere la funzione di meccanismo operativo formale integrato con altre attività di gestione delle risorse umane (Tichy, Fombrun, Devanna, 1984).

FIGURA 3 - LA FORMAZIONE E LE ALTRE ATTIVITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE



3. Formazione, processi di apprendimento e di sviluppo nel terzo settore

La letteratura nazionale ed internazionale ha registrato una crescente attenzione alla formazione degli operatori delle organizzazioni del terzo settore. Questa dinamica ha coinvolto innanzitutto la formazione del personale dirigente, nei confronti dei quali si sono gradualmente attivati percorsi formativi a livello universitario e post-universitario; gradualmente il dibattito si è allargato fino a prendere in considerazione la gamma di competenze necessario anche al personale dipendente e ai volontari.

Negli Stati Uniti, ad esempio, il settore del *NonProfit Management Education* (NMA), non esistente negli anni ottanta, nel corso degli ultimi anni ha registrato una crescita sia in termini di programmi interamente universitari (Mirabella, Wish, 2001) o compartecipati dalle Università (Ashcraft, 2001; O'Neill, Fletcher, 1998) specifici per la formazione di figure direttive nel nonprofit. Alcune organizzazioni nonprofit si sono spinte oltre, organizzando in modo autonomo programmi MTD (*Management and Training Development*) rivolti sia al personale interno, sia ad agenzie associate (Cosier, Dalton, 1993), che in alcuni casi hanno portato all'identificazione di un vero e proprio modello formativo che successivamente è stato applicato su ampia scala. L'elemento comune a questi percorsi è l'enfasi posta sulle competenze ritenute indispensabili per un'efficace gestione organizzativa: *general management*, comunicazione, coordinamento, *leadership*, gestione del conflit-

to, strategia, lavoro in *team*. Un ulteriore elemento da rilevare è che tali programmi si differenziano, non soltanto nei contenuti, ma anche nelle metodologie di apprendimento adottate, dai programmi centrati sulle *skill* tecniche necessarie per la gestione ed erogazione operativa dei servizi.

Come negli Stati Uniti, dove il consolidamento della *NonProfit Management Education* è correlata a fenomeni evolutivi più generali e di contesto (O'Neill, 2005), anche in Europa e in Italia questa struttura formativa si è consolidata nel corso dell'ultimo decennio, in parallelo all'accresciuta rilevanza e legittimazione ottenuta dalle organizzazioni nonprofit. La consapevolezza della necessità di sviluppare competenze gestionali e manageriali per le figure direttive delle organizzazioni del terzo settore ha portato alla predisposizione, anche in Italia, di programmi universitari e post-universitari specificatamente rivolti alla formazione di figure direttive di organizzazioni del terzo settore. La proposta è ampia e prevede anche percorsi a respiro internazionale. Nel complesso, sono presenti significative opportunità di formazione di base articolate in corsi di laurea, master di primo e di secondo livello.

Se la formazione di base, pur in una certa eterogeneità nella qualità dei percorsi proposti, è nel complesso significativa, non altrettanto consolidata appare l'offerta formativa rivolta alle figure direttive, al personale e ai volontari già inseriti nelle organizzazioni. Come già accertato, le rilevazioni confermano un'insufficiente sensibilità verso le esigenze di sviluppo professionale da parte delle organizzazioni del terzo settore, alla quale è collegata la necessità di attivare strumenti di gestione manageriale delle risorse umane, ivi compresa una piattaforma formativa specificatamente disegnata sulle esigenze del personale dipendente e dei volontari in grado di presidiare il legame tra aspirazioni di sviluppo delle persone e missione/esigenze di sviluppo dell'organizzazione (Pynes, 2004).

Il fabbisogno di apprendimento al quale tale piattaforma dovrebbe rispondere riguarda tanto le competenze professionali quanto quelle di comportamento. Tra le aree di competenza professionale rilevanti in relazione alle dinamiche di sviluppo delle organizzazioni del terzo settore e alle specificità legate all'elevato contenuto di servizio intrinseco alla loro attività, si possono individuare sia competenze organizzative e gestionali (*fund raising* e gestione dei finanziamenti; pianificazione e controllo; *change management*; *empowerment*; *social marketing*; strategia territoriale, ecc.), sia competenze più trasversali

(negoziante, *decision making*, comunicazione orizzontale e verticale, meccanismi di coordinamento ed integrazione, ecc.). In generale, risultano particolarmente critiche, tra le competenze professionali, quelle che conducono alla capacità di interpretare il contesto specifico d'azione e di impostare una strategia d'azione ottimizzata sulle caratteristiche contestuali individuate. Appartengono a questa categoria le competenze di analisi e lettura del contesto contingente e di *problem solving*, di organizzazione e gestione di *team* di lavoro, di presidio del costante miglioramento della qualità, competenze particolarmente critiche in contesti organizzativi ad elevata incertezza (tra i quali possono essere annoverate molte delle organizzazioni di servizio) ove è alta la necessità di flessibilità, ovvero l'esigenza di adeguare le proprie azioni professionali e l'applicazione delle competenze tecniche alle condizioni contingenti offerte dalla situazione concreta di azione.

Per esempio, ad un medico di pronto soccorso, così come ad un insegnante di scuola d'infanzia, è richiesto in primo luogo di presidiare un *set* di competenze tecnico-specialistiche connesse al ruolo agito. Il medico di pronto soccorso, naturalmente, dovrà in primo luogo presidiare un *set* di competenze sanitarie attraverso le quali operare una diagnosi ed un intervento. Analogamente, un insegnante di scuola d'infanzia dovrà aver sviluppato un *set* sufficientemente articolato di competenze pedagogiche e psicologiche che costituiscono i fondamenti della sua "professionalità". I contesti specifici di azione, tuttavia, possono essere molto diversi: così come non tutte le richieste di intervento che si presentano al pronto soccorso hanno il medesimo carattere di urgenza, allo stesso modo l'insegnante può trovarsi a dover gestire condizioni reali molto diverse da un gruppo all'altro, peraltro anche con attori esterni all'organizzazione (i genitori, in prima linea, ma anche fornitori di servizi esterni) rispetto ai quali occorre anche impostare e gestire nel tempo una relazione positiva. Accanto alle competenze specialistiche, per il medico e per l'insegnante è dunque indispensabile sviluppare competenze di analisi della contingenza e di predisposizione di un piano di azione coerente con essa. Queste competenze assumono inoltre un carattere tanto più urgente e critico quanto più risulta difficile prevedere a priori la condizione specifica di azione, e quanto più questa tende ad essere mutevole nel tempo.

Tali competenze professionali insistono tuttavia in un *set* di competenze comportamentali che nelle organizzazioni di servizio, in

particolare, assumono una rilevanza apicale, poiché la qualità della relazione tra organizzazione e persona influisce più che in altri contesti nella qualità del servizio e in generale nella prestazione organizzativa. In tali contesti organizzativi, dove, da un lato, la prestazione organizzativa (e l'immagine dell'organizzazione) è fortemente dipendente dall'operato dei singoli membri, dall'altro, dove il controllo di quest'ultimo difficilmente può attuarsi per mezzo di regole e procedure, l'adozione e il riferimento di valori condivisi e di una cultura di riferimento costituisce uno strumento piuttosto potente di coordinamento tra le azioni individuali.

In particolare, in tali organizzazioni assumono centrale importanza i comportamenti extra-ruolo delle risorse umane (Motowidlo, Van Scotter, 1994) e la conseguente necessità di sviluppare condizioni antecedenti come il *commitment* (Mowday, 1998), la cittadinanza organizzativa (Hui, Lam, Schaubroeck, 2001; Decktop, Mangel, Cirka, 1999), l'*empowerment* (Thomas, Velthouse, 1990) e, più in generale, l'*employer branding*, vale a dire lo sviluppo di una cultura e di un'identità organizzativa in grado di incorporare i valori di tutto ciò che il prodotto/servizio evoca in termini non soltanto tecnici ed economici, ma anche emotivi (Roberts, 2004). Tali valori svolgono appunto la funzione di attirare, trattenere, sviluppare e motivare persone che "vivono" il prodotto/servizio (Price, 2004), e la formazione può operare nella direzione di diffondere tali valori presso tutti gli appartenenti all'organizzazione.

In sintesi, la minore "oggettività" delle competenze comportamentali non diminuisce il loro impatto in termini di prestazione: al contrario, agire a questo livello significa intervenire sulla parte al contempo meno evidente e più influenzante la prestazione di un individuo. Diventa quindi rilevante individuare una piattaforma formativa tale da supportare, anche in termini di valori e cultura di riferimento (oltre che di competenze professionali) e, nondimeno, in coerenza con gli altri sistemi di gestione delle risorse umane, il miglioramento della relazione organizzazione/persona, superando le difficoltà che le analisi già citate rilevano.

Da un punto di vista metodologico, tale intendimento corrisponde alla necessità di elaborare un opportuno *mix* tra *setting* di apprendimento formali (formazione intesa come processo istituzionale e come meccanismo operativo) ed occasioni di apprendimento informali intrinseci alla pratica; vale a dire introdurre una prospettiva di *lifelong learning* che, accanto alle occasioni di apprendimento esplicitamente

progettate e finalizzate sulla base delle esigenze riconducibili alle caratteristiche del compito, delle persone e dell'organizzazione, possa supportare lo sviluppo delle competenze ed il mantenimento di una relazione qualitativamente elevata tra le persone e l'organizzazione anche attraverso la pratica e l'esperienza operativa. Apprendere dalla pratica è la modalità di apprendimento più antica e spontanea del genere umano (attraverso l'azione delle conoscenze teoriche apprese, le persone sviluppano teorie implicite sulle relazioni di causa-effetto, elaborano e selezionano *routine* di azione replicando gli schemi che si sono dimostrati soddisfacenti e ricercando alternative nei casi di insuccesso), in ambito organizzativo particolarmente evidente nelle organizzazioni artigianali, luogo elettivo della pratica di "andare a bottega" e dell'affiancamento ad un maestro d'arte dal quale apprendere non solo tecniche e saperi professionali, ma anche una cultura ed un sistema di valori e di comportamento. Nondimeno, nelle organizzazioni odierne attraverso l'apprendimento implicito le persone affinano le proprie competenze sviluppando un sapere tacito che tuttavia è in grado di generare un differenziale di prestazione tra due persone di esperienza diversa.

D'altro canto, l'apprendimento informale trova inevitabilmente un suo naturale sostegno nella formazione in *setting* di apprendimento formali. A questo proposito, alle metodologie di apprendimento più tradizionali nel corso degli ultimi anni se ne sono affiancate altre innovative: accanto alle metodologie d'aula più o meno attive si trovano infatti metodologie di *experiential learning* come l'*outdoor* e l'*indoor*, i giochi aziendali, il teatro d'impresa, il *coaching*, il *mentoring*, il cinema e, con il supporto delle *Information and Communication Technologies*, l'*e-learning*. Nel tempo si è definito il campo per un *blended learning* (Nacamulli, 2004) fondato sulla messa a sistema di un'ampia gamma di metodologie formative, funzionali alla costituzione di percorsi orientati all'apprendimento tanto sui contenuti quanto sui comportamenti. Anzi, l'evoluzione metodologica appena descritta si è accompagnata all'evoluzione degli obiettivi assegnati alla formazione, nella direzione di una maggiore polarizzazione verso i comportamenti, generando una progressiva rilevanza delle metodologie esperienziali, che costituiscono lo strumento elettivo attraverso il quale costruire in modo intenzionale percorsi di apprendimento finalizzati a sostenere aspetti rilevanti, in modo particolare nelle organizzazioni di servizio, quali il senso di identità e di appartenenza all'organizzazione, la fiducia relazio-

nale, la capacità di operare efficacemente in gruppi di lavoro, l'autoefficacia e l'*empowerment*.

La sfida tuttavia è, come detto, individuare il corretto *mix* metodologico. Le metodologie attive d'aula hanno la caratteristica di porre i partecipanti in una condizione, per così dire, di "co-produttori" di conoscenza, in un rapporto non particolarmente asimmetrico con il docente, che in quanto detentore della teoria e propositore di schemi interpretativi, svolge più una funzione di facilitatore/animatore di processi di analisi di esperienze sottoposte dai partecipanti che di comunicatore ad un via di conoscenze e sapere teorico codificato. Il ruolo attivo dei partecipanti fa delle metodologie attive d'aula uno strumento particolarmente efficace dell'apprendimento in età adulta, poiché si attivano processi di apprendimento ad elevato coinvolgimento, capaci di valorizzare le esperienze reali vissute e di presidiare la ricaduta operativa di quanto fatto oggetto di apprendimento. Soprattutto, i partecipanti tendono a percepire il risultato dell'apprendimento come "cosa loro", alla cui definizione hanno partecipato attivamente, con evidenti ricadute in termini di maggiori disponibilità ad operare un'applicazione delle competenze apprese nella pratica quotidiana. Questa impostazione vale per contenuti teorico e tecnico/disciplinari, ma anche per competenze di *general management*, che i partecipanti possono apprendere e sperimentare in situazioni protette opportunamente predisposte dal docente: quest'ultimo, da un lato, cura la preparazione di *case studies*, simulazioni di ruolo e *incident*, dall'altro, gestisce il loro impiego in aula su un piano al contempo relazionale ed emotivo. Per le caratteristiche descritte, la formazione attuata secondo le metodologie attive d'aula risulta rilevante per supportare ed accompagnare i percorsi di sviluppo e di carriera individuali, facilitando la costituzione delle basi di competenze professionali necessarie sia per l'azione del ruolo, sia per accompagnare le persone nel loro sviluppo.

Le metodologie esperienziali risultano invece più polarizzate sullo sviluppo di competenze di natura comportamentale. In questo ambito, attraverso l'*outdoor training* si strutturano esercitazioni pratiche in situazioni *offsite*, all'aria aperta nelle quali i partecipanti, la cui composizione e numerosità deve essere attentamente valutata in relazione agli obiettivi perseguiti, affrontano in contesti poco noti (cioè al di fuori della *comfort zone* in cui ci si sente sicuri di sé e a proprio agio), ma protetti dalle sfide e delle attività specifiche, rispetto alle quali viene poi condotta una razionalizzazione e un'analisi al con-

tempo esperienziale ed intellettuale. L'obiettivo perseguito è quello di sviluppare aree di competenza quali la collaborazione interpersonale, la risoluzione dei conflitti, l'autoefficacia, il *problem solving*, la *leadership*, il *risk taking*. Più in generale, di favorire la cooperazione e la fiducia rafforzando i rapporti interpersonali e riducendo la formalità burocratica delle relazioni di lavoro a favore di un clima positivo fondato sulla disponibilità alla collaborazione e sulla conoscenza reciproca.

L'*indoor training* mostra caratteristiche in parte simili all'*outdoor training*, ma si svolge in *setting* che permettono di ridurre le difficoltà logistiche e i costi. Viene mantenuta l'impostazione esperienziale di eccezionalità, di elevato coinvolgimento e di immersività, ma con attività che possono essere svolte anche in luoghi chiusi. Anche nell'*indoor training*, tuttavia, il *focus* è posto sulla costituzione di una base esperienziale da sottoporre ad analisi di riflessione, supportate dal docente, con l'obiettivo di facilitare lo sviluppo di competenze di lavoro in *team*, di comunicazione e negoziazione, e in generale di favorire un orientamento verso un clima interpersonale favorevole ed un codice comportamentale condiviso.

Il teatro d'impresa fonda l'attività formativa sull'utilizzo di metodi, tecniche e situazioni teatrali a scopi trasformativi della personalità e del comportamento oppure, in un'applicazione più blanda, per promuovere nei partecipanti una visione di comunione di intenti e di obiettivi e, più in generale, per dare un messaggio di appartenenza comune. Nel primo caso le tecniche impiegate ricordano l'impostazione degli psicodrammi moreniani e i *role playing*, nel secondo caso si animano le *convention* con *gag* divertenti tenute da attori professionisti e da cabarettisti. In alcuni casi le tecniche teatrali vengono applicate a contesti organizzati anche per comunicare notizie in modo più piacevole e coinvolgente di quanto non sia possibile fare attraverso i canali tradizionali, e anche per promuovere l'adesione a specifici comportamenti ed atteggiamenti, facendo leva su contesti piacevoli ed emotivamente rilassati.

Il *coaching* e il *mentoring* sono pratiche formative esperienziali strettamente correlate all'esigenza di istituire un processo di *lifelong learning* tale da supportare in modo strutturato la crescita professionale delle persone e, in un senso più generale, il legame tra sviluppo delle persone e sviluppo dell'organizzazione. Il *coaching* e il *mentoring* si affiancano ad altre metodologie formative allo scopo di mettere in grado la persona e l'organizzazione di esprimere il pieno poten-

ziale, attraverso la strutturazione di un *setting* e di una relazione in parte formativa, in parte consulenziale: come suggeriscono i termini, elemento essenziale di tale *setting* è l'azione di guida, consiglio e supporto nell'individuazione dei punti di forza attuali e potenziali di una persona, nonché di una modalità per svilupparli e tradurli praticamente a favore di una crescita sia in termini di prestazioni professionali, sia in termini di crescita e sviluppo di carriera. Più in particolare, il ruolo di *coach*, che può essere svolto sia da *manager* e figure direttive (per la formazione di futuri *leader*), sia da colleghi in posizioni di pari, nonché da esperti esterni all'organizzazione, richiede una padronanza delle aree professionali in cui si attua lo sviluppo del *coachee* e la capacità di raccogliere informazioni, di ascolto, di dare *feedback*, di individuare i punti di forza e le qualità del *coachee* sulle quali fare leva per promuovere lo sviluppo, di separare i fatti oggettivi dalle loro interpretazioni e di fornire prospettive di analisi diverse della condizione della persona in sviluppo. Diversamente, il *mentoring* è una pratica che istituisce una relazione più in profondità e a maggiore coinvolgimento e partecipazione, attraverso la quale viene condotto un processo socio-emotivo di scoperta di sé, finalizzato non soltanto allo sviluppo professionale, ma della persona nel suo complesso.

Comparando le diverse metodologie didattiche impiegabili per strutturare percorsi formativi formali, emerge in modo piuttosto evidente la loro "specializzazione", dalla quale deriva la sfida di individuare il *blending* più coerente con gli obiettivi di apprendimento perseguiti e con le caratteristiche della popolazione organizzativa interessata. Tuttavia il presidio sul piano formativo del legame critico tra aspirazioni di sviluppo delle persone e missione/esigenze di sviluppo dell'organizzazione, critico anche per le organizzazioni del terzo settore in sviluppo, introduce la necessità di individuare non soltanto un adeguato *mix* tra le diverse metodologie formative, ma anche tra formazione esplicita e occasioni di apprendimento informale, *embedded* nella pratica. Questo in un'azione formativa complessiva, che è parte integrante di un sistema di gestione delle risorse umane, a sua volta orientato dal dato di prestazione, tale per cui i processi di apprendimento, da un lato, favoriscano la costituzione delle competenze necessarie per raggiungere la prestazione attesa, dall'altro, offrano opportunità per sostenere la crescita professionale delle persone, eventualmente traducibile anche in termini di mobilità e carriera.

4. Conclusioni

Nel terzo settore, caratterizzato da un'estrema *personality intensity* (Normann, 1984), il risultato organizzativo dipende in grande misura dalla prestazione delle persone che vi operano e dalla loro capacità di costruire una relazione positiva con i diversi *stakeholder*. Ne consegue, da un lato, l'esigenza di orientare il *focus* gestionale sul momento dell'erogazione del servizio, nonché sull'immagine e sulla cultura dell'organizzazione (interpretata come mappa di orientamento del comportamento delle risorse interne all'organizzazione nei momenti di contatto con l'ambiente esterno e con l'utenza), dall'altro, la necessità di far diventare le risorse umane oggetto di politiche specifiche e accurate, allo scopo di investire su di esse in due aree distinte, ma entrambe legate dal risultato di prestazione: a) motivazione e soddisfazione, b) competenze tecniche, organizzative e gestionali.

Un opportuno investimento in entrambe queste aree costruisce la sfida principale delle organizzazioni del terzo settore, la cui dinamica evolutiva punta chiaramente verso un'assunzione di responsabilità sia verso il risultato sia verso l'impiego di risorse, condizioni di sopravvivenza e di crescita dell'organizzazione stessa. Una parte importante di tale investimento passa per l'attivazione di un equilibrato *mix* tra formazione esplicita e opportunità di apprendimento informale.

Tuttavia, è l'individuazione delle modalità più coerenti con le specificità delle organizzazioni del terzo settore, con cui realizzare il presidio del legame tra aspirazioni di sviluppo delle persone e missione/esigenze di sviluppo dell'organizzazione attraverso l'apprendimento, a costituire probabilmente la sfida più rilevante. In particolare, l'obiettivo è operare, tenendo conto delle caratterizzazioni di *path dependency* che inevitabilmente costringono ad attuare una modalità operativa specifica, per favorire una crescita sul piano delle competenze organizzative e manageriali, senza tuttavia trascurare la tradizionale spinta motivazionale fondata dall'adesione culturale e dal coinvolgimento con il bisogno, elemento comunque caratterizzante e vitale delle organizzazioni appartenenti al terzo settore. Uno dei rischi è infatti quello di estremizzare l'importanza dell'acquisizione delle competenze organizzative e manageriali a discapito della loro controparte culturale, oppure di agire al di fuori di una progettualità finendo per generare una sorta di "effetto altalena" tra le due determinanti della prestazione.

Un ulteriore elemento di criticità riguarda il rapporto tra gestione del personale dipendente e gestione dei volontari. Si tratta di un aspetto da presidiare con attenzione anche sul piano formativo, poiché con i dipendenti l'organizzazione attiva una relazione fondata non soltanto sull'adesione culturale, ma anche su aspetti di utilità economica e di crescita professionale. Nel rapporto dipendenti/organizzazione si configura un complesso di aspettative diverso rispetto a quello che si tende a generare nel rapporto volontari/organizzazione: sarà dunque necessario elaborare una piattaforma formativa tale da mediare gli interessi e le aspettative incrociate di tutti gli attori in gioco, pur nell'orientamento generale volto alla costruzione delle condizioni per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, in un contesto di equità di trattamento degli attori in gioco.

Un terzo aspetto di criticità che produce effetti anche sul piano formativo riguarda la necessità di costruire un nuovo contesto culturale di riferimento nel quale esigenze di equilibrio economico e di sensibilità al bisogno possano non soltanto convivere, ma anzi supportarsi vicendevolmente. L'approccio integrato tra formazione esplicita ed opportunità di apprendimento implicite dovrà essere funzionale a superare l'apparente contraddizione tra adozione di un nuovo e più esplicito assetto strutturale (e di funzionamento) ed esigenza di *care giving* nei confronti degli utenti del servizio. Alle persone (fondatori e volontari) della prima generazione tale contraddizione appare particolarmente stridente, e la possibilità di un loro rinnovato impegno nei confronti delle attività organizzative condotte nell'ambito della nuova impostazione passa necessariamente per la condivisione della necessità del cambiamento e delle motivazioni alla base delle iniziative di sviluppo organizzativo adottate.

Riferimenti bibliografici

- Ashcraft R.F. (2001), "Where Nonprofit Management Education Meets the Undergraduate Experience: American Humanics After 50 Years", *Public Performance and Management Review*, 25, 1, pp. 42-56.
- Borzaga C., Musella M. (2003), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non-profit: il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*, Edizioni31, Trento.
- Boyatzis R. (1982), *The Competent Manager*, Wiley & Sons, New York.
- Bruscaglioni M. (1992), *La gestione dei processi nella formazione degli adulti*, Franco Angeli, Milano.
- Cosier R.A., Dalton D.R. (1993), "Management and Training Development in a Non-profit Organization", *Public Personnel Management*, 22, 1, pp. 37-42.
- Decktop J.R., Mangel R., Cirka C.C. (1999), "Getting More than you Pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay-for-performance Plans", *Academy of Management Journal*, 42, pp. 420-428.
- Hui C., Lam S.S.K., Schaubroeck J. (2001), "Can Good Citizens Lead the Way in Providing Quality Service? A Field Quasi-experiment", *Academy of Management Journal*, 44, pp. 988-995.
- Isfol Indaco (2005), *Indagine sugli atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori verso la formazione continua*, Isfol, Roma.
- Mirabella R.M., Wish N.B. (2001), "University-Based Educational Programs in the Management of Nonprofit Organizations: An Updated Census of U.S. Programs", *Public Performance and Management Review*, 25, 1, pp. 30-41.
- Motowidlo S.J., Van Scotter J.R. (1994), "Evidence that Task Performance should be Distinguished from Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 475-501.
- Mowday R.T. (1998), "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 8, 4, pp. 387-401.
- Nacamulli R.C.D. (2004), *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*, Apogeo, Milano.
- Normann R. (1984), *Service Management*, Wiley & Sons, Chicester.
- O'Neill M. (2005), "Developmental Contexts of Nonprofit Management Education", *Nonprofit Management & Leadership*, 16, 1, pp. 5-17.
- O'Neill M., Fletcher K. (a cura di) (1998), *Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives*, Praeger, New York.
- Price A. (2004), *Human Resource Management in a Business Context*, Thomson Learning, Londra.
- Pynes J.E. (2004), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass Inc., San Fransisco, CA.
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2006), *Rapporto 2006 sulla formazione continua del Ministero del lavoro e delle politiche sociali*, <http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/Europalavoro/SezioneEuropaLavoro/Novita/RapportoFC06.htm>.
- Roberts K. (2004), *Lovemarks. The Future Beyond Brands*, PowerHouse, New York.

- Spencer L.M., Spencer S.M. (1993), *Competence at Work. Models for Superior Performance*, Wiley & Sons, New York.
- Thomas K.W., Velthouse B.A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15, 4, pp. 666-681.
- Tichy N., Fombrun C., Devanna M.A. (1984), *Strategic Human Resource Management*, Wiley & Sons, New York.

L'evoluzione delle motivazioni: altruismo verso egoismo nell'impresa sociale

Sara Depedri

Sommario

1. Introduzione - 2. Se gli agenti fossero egoisti - 3. Le motivazioni intrinseche ed estrinseche
- 4. Altruismo e preferenze sociali - 5. L'importanza di avere lavoratori motivati ed altruisti
- 6. L'evidenza nelle imprese sociali - 7. Conclusioni

1. Introduzione

Da quali aspetti è motivato all'azione l'individuo e come si comporta dinanzi alle scelte quotidiane? In queste domande dal profilo esistenzialista (se non antropologico e psicologico) 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. Nonostante le teorie succedutesi nel tempo risultino sempre più complesse e complete, e rispondano quindi in modo vario alle domande iniziali, a fini di semplificazione è possibile affermare che persiste una certa contrapposizione tra teoria neoclassica e teoria comportamentale.

Secondo la teoria neoclassica, l'uomo economico è un soggetto interessato esclusivamente alla massimizzazione della propria utilità, ossia mosso dall'autointeresse, o ancora tipicamente "egoista". Ciò assunto, tutte le scelte dell'individuo sono dettate dalla ricerca esclusiva di ciò che produce per lui maggiore benessere economico e ciò può indurre ad adottare comportamenti che producono effetti negativi sugli altri e sul loro benessere (in termini di esternalità, non mediate né scambiabili attraverso un meccanismo di prezzo, o come riduzioni dell'utilità altrui difficilmente controllabili). Spesso queste conseguenze sono, inoltre, dettate non solo dall'egoismo in ottica autointeressata, ma anche dall'opportunismo, inteso come tenuta di comportamenti scorretti che evidentemente danneggiano la controparte e portano beneficio a chi li agisce. Così, se l'uomo è autointeressato ed il mercato è perfettamente concorrenziale, l'economia raggiungerà l'equilibrio perfetto e la massimizzazione del benessere sociale (secondo quanto affermato anche dai teoremi dell'economia del benessere). Ma quando esistono problemi di controllo delle parti ed asimmetrie informative, si apre lo spazio ai comportamenti opportunistici e ciò riduce il benessere sociale, producendo effetti distorsivi sull'economia.

Resta fermo che in entrambe le ipotesi, l'economia classica afferma l'egoismo dell'individuo e pone nella sua funzione di utilità (ovvero tra le determinanti del suo benessere) solo i benefici economici che egli ottiene ed i costi che deve sopportare dall'agire sul mercato e quindi dalle azioni intraprese.

Al contrario, in modo nuovo e realistico, ricorrendo soprattutto ad analisi sperimentali ed empiriche (e quindi testando direttamente i comportamenti delle persone), 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 autointeressato. 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.

Accanto a tali visioni contrapposte dell'individuo o come "egoista" o come "altruista" sono sorte una serie di teorie volte a spiegare comportamenti su specifici mercati ed in specifici contesti, nonché ad ampliare la visione dei fattori esplicativi del benessere individuale. Tra di esse è determinante lo studio delle motivazioni e la distinzione tra motivazioni intrinseche ed estrinseche.

L'analisi della pluralità delle motivazioni è valida in tutti i mercati e tanto più nel mercato del lavoro e nei rapporti di lavoro, intesi rispettivamente come luogo nel quale il lavoratore decide quanto lavoro offrire, quanto sforzo erogare e quando erogarlo. 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 *self-interested* 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 nonprofit, le cui organizzazioni sembrano in grado di selezionare lavoratori motivati ed altruisti.

Ma queste diverse visioni del lavoratore (in generale dell'uomo) sono tra loro alternative o complementari? L'offerta lavoro è composta da un gruppo di lavoratori altruisti contrapposto ad uno di lavoratori egoisti o è piuttosto possibile affermare che autointeresse ed altruismo, motivazione economica e non economica entrano nella funzione di utilità e nei processi decisionali di ogni lavoratore e si combinano con diverso peso a seconda delle preferenze individuali di ciascuno?

E ancora, quanto le organizzazioni possono distinguere tra lavoratori motivati e non, egoisti ed altruisti? E quanto ne possono influenzare le preferenze ed il comportamento?

Per rispondere a queste domande e capire le potenzialità del nonprofit il presente contributo descriverà le relazioni di lavoro, in primo luogo, in una visione classica o di puro autointeresse e, in secondo luogo, introducendo i concetti di motivazione e di preferenze sociali.

Si rifletterà quindi sul *mix* di aspetti che influenzano le decisioni del lavoratore e sulle caratteristiche delle imprese nonprofit nella gestione delle risorse umane.

2. Se gli agenti fossero egoisti

La teoria neoclassica, che assume agenti egoisti, ci insegna che in contesti caratterizzati da asimmetria informativa, costi del controllo e difficoltà di monitoraggio della prestazione, i lavoratori erogano uno sforzo inferiore a quello ottimo o atteso. Nell'ipotesi che i lavoratori massimizzino la propria utilità, nel momento in cui questa è data semplicemente dalla differenza tra salario ricevuto e costo dell'impegno, minimizzare questa seconda componente quando il salario è fisso porta a vantaggi per il lavoratore (che massimizza la propria utilità), ma peggiori performance soggettive e minore produttività per l'impresa (ossia benessere del principale).

La teoria fa quindi riferimento ad una serie di meccanismi, sempre di tipo economico o monetizzabile, per incentivare l'agente (ad esempio, il lavoratore) ad erogare un maggior impegno ed a ridurre l'opportunismo. Innanzitutto, legando il salario alla performance organizzativa si spinge il lavoratore ad impegnarsi per aumentare la quantità prodotta; il benessere del lavoratore e quello del principale vengono quindi legati secondo il meccanismo della *pay-for-performance*. Tale sistema, tuttavia, presenta due limiti: da un lato, il lavoratore assume parte del rischio di impresa (legato, ad esempio, ad eventi naturali o tecnologici che compromettono la produzione finale nonostante l'impegno del lavoratore) e ciò lo induce a non investire in abilità o in impegno nel lavoro; dall'altra, il metodo è applicabile solo quando la performance è valutabile, ovvero la produzione dell'organizzazione è valutata in termini quantitativi, ma fallisce quando nel lavoro sono determinanti gli aspetti immateriali.

Alla retribuzione in base alla produttività sono quindi spesso preferiti meccanismi di retribuzione di gruppo (o premi di *team*). In tal caso emergono, tuttavia, i classici problemi della produzione dei beni pubblici, nel senso che i lavoratori opportunisti minimizzeranno il loro sforzo sapendo di ricevere comunque il premio grazie all'impegno degli altri. Secondo tale logica, nessuno si impegnerà più del dovuto e quindi la performance di gruppo e organizzativa non migliorerà. Solo meccanismi di controllo da parte dei superiori

o degli stessi colleghi (la cosiddetta *peer pressure*) possono ridurre questi evidenti problemi.

Un metodo alternativo di incentivo alla performance del lavoratore autointeressato diviene quindi il riconoscimento economico differito, realizzato alternativamente con strutture retributive che premiano l'anzianità di servizio o attraverso promozioni. Secondo la logica della *deferred compensation*, i lavoratori, minacciati dalla possibilità di essere licenziati, si impegnerebbero a lavorare oggi nella speranza di essere più retribuiti domani. Ciò con il limite tuttavia di ritenere effettivamente la minaccia di licenziamento credibile ed il sistema di controllo del proprio impegno efficiente. Similmente, la carriera (il cosiddetto metodo dei "tornei") porterebbe i lavoratori a competere per una posizione di maggior prestigio e quindi ad incrementare il loro impegno e le loro abilità per aumentare le loro probabilità di promozione; con una conseguente migliore performance individuale ed organizzativa. I tornei presentano tuttavia il rischio di portare ad un'eccessiva competitività e alla scarsa cooperazione tra i lavoratori, ma possono anche disincentivare all'impegno i lavoratori che si sentono rispettivamente già perdenti o vincitori e non hanno quindi incentivo ad impegnarsi di più.

In conclusione, se i lavoratori sono egoisti (o quantomeno autointeressati) e il solo meccanismo di incentivazione è l'incremento del beneficio economico da essi ricevuto, è certamente possibile affermare che:

- non esistono contratti completi in grado di massimizzare la performance del lavoratore;
- servono credibili e costosi meccanismi di controllo e di minaccia per i lavoratori, al fine di evitare una sottoproduzione;
- i sistemi posti in essere possono essere distorsivi sull'ambiente di lavoro, creando pressioni nel gruppo e tra i lavoratori ed i controllori;
- quando l'attività è *multi-tasking* e la prestazione del lavoratore va giudicata soprattutto sotto il profilo della qualità, sia l'incentivazione economica che il controllo falliscono.

Servono quindi metodi alternativi per ottenere la corretta incentivazione dei lavoratori e teorie che permettano di capire perché non tutti i lavoratori sottoproducono in termini di impegno ogni volta che possono farlo.

3. Le motivazioni intrinseche ed estrinseche

Secondo gli approcci più recenti alle relazioni di lavoro, i lavoratori traggono utilità dagli aspetti sia materiali che immateriali del lavoro, da benefici sia economici che psicologici. Ovviamente, non tutti gli individui traggono la stessa utilità dagli incentivi offerti, poiché la loro natura è diversa ed essi: 1) hanno “preferenze” diverse rispetto ai colleghi; 2) hanno diverse aspettative rispetto a quei parametri; 3) sono diversamente “motivati” al lavoro ed attribuiscono diverso “peso” alle componenti del lavoro.

I concetti di motivazioni, valori e preferenze sono quindi essenziali per valutare come il lavoratore si rapporta al proprio lavoro e per comprendere più puntualmente come egli costruisce i suoi comportamenti, le sue funzioni di utilità/soddisfazione, di scelta dell'*effort* e di entrata/uscita dal rapporto di lavoro.

La *Cognitive Evaluation Theory* è il filone teorico che si è occupato per primo di individuare le motivazioni al lavoro. I principali (e primi) esponenti sono stati alcuni psicologici (DeCharms, 1968; Deci, 1975) le cui teorie sono poi state riprese e formalizzate dal punto di vista economico (si veda tra gli altri Frey, 2005). Secondo questo approccio, vi sarebbero due forze in grado di spiegare l'agire umano (e quindi anche la condotta tenuta dai lavoratori): l'una è quella tipicamente considerata dall'analisi economica ed individuata nei meccanismi o interventi esterni; l'altra proviene invece dalla natura dell'uomo e dai suoi sentimenti interiori, che inducono ad agire anche senza essere spinti da stimoli esterni.

La teoria distingue così 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;
- 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, la *Self-determination Theory* assume 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 (Gagnè, Deci, 2005). Risulta in questo approccio 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 per evitare punizioni (motivazioni prettamente intrinseche), alla volontà di evitare sensi di colpa e rispettare una certa morale collettiva (adeguamento alle norme), o alla risposta agli obiettivi del datore (con internalizzazione delle sue preferenze) o ancora al mero interesse per l'attività (in modo completamente intrinseco).

Punto di partenza di queste riflessioni è la capacità del lavoro di rispondere ai bisogni dell'individuo, includendo in essi non solo quelli materiali (essenziali per la sopravvivenza), ma anche quelli psicologici, di crescita, di soddisfazione personale. Ne deriva, quindi, la necessità di inserire nella valutazione del comportamento dei lavoratori e nelle loro motivazioni tutti quei fattori che rispondono alle sue esigenze di persona oltre che di lavoratore e creano autonomia, competenze e crescita personali.

Un ambiente di lavoro che soddisfa anche i bisogni psicologici del lavoratore ne rinforza le motivazioni intrinseche ed agevola: 1) la persistenza di comportamenti motivati; 2) il miglioramento dell'impegno e dei risultati, specialmente nelle attività che richiedono creatività, iniziativa, personalizzazione; 3) le attitudini a relazionarsi sul lavoro; 4) la soddisfazione per il lavoro; 5) il comportamento quale cittadino dell'impresa; 6) l'adattamento psicologico.

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 diminuzioni dell'impegno dei lavoratori. Il ricorso a compensi monetari per incentivare lo svolgimento di un'attività può indurre, cioè, 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 "costo latente del compenso" (effetto *crowding-out* nella definizione di Frey, 2005) emerge perchè 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 (effetto *crowding-in*). Ciò dipende, comunque, anche dall'ambiente di lavoro e dalla capacità del principale di trasmettere le sue buone intenzioni. In questo senso, diventano essenziali, accanto all'aumento di salario, anche le relazioni sviluppate con il principale, il coinvolgimento, l'ascolto, la cooperazione, la trasparenza delle informazioni e delle regole.

In conclusione, sicuramente il salario non è la componente esclusiva, né spesso la principale, della motivazione al lavoro, ma il lavoratore considera altri numerosi aspetti anche non economici. Essi entrano nella sua funzione di utilità ed 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.

4. Altruismo e preferenze sociali

Anche le analisi sperimentali realizzate a partire dalla fine degli anni '80 dimostrano che gli individui spesso agiscono mossi non soltanto, né soprattutto, da preferenze di tipo egoistico o *self-regarding*. Le decisioni vengono anzi prese come se l'attore inserisse nei propri processi di scelta anche la valutazione del benessere di altri individui con cui direttamente si relaziona o su cui comunque le sue azioni ricadono.¹

¹ Per alcune analisi sperimentali, Fehr, Kirchsteiger, Riedl, 1998; Fehr, Falk, 1999; Fehr, Goette, 2000.

Rispetto alla concettualizzazione teorica della propensione degli individui a considerare anche gli altri, molti sono gli autori ed i lavori che hanno considerato come il benessere altrui possa entrare nella funzione di utilità e di scelta dell'individuo. In generale, questa letteratura è nota come teoria delle "preferenze sociali", dove queste emergono quando l'utilità di un individuo è influenzata dalle variazioni nell'allocatione delle risorse a disposizione di altri individui. Così, il soggetto decisore assume nella sua funzione obiettivo non solo i suoi *payoff* personali, ma anche la distribuzione delle risorse e/o del benessere presso gli altri soggetti con cui direttamente o indirettamente interagisce nell'attività svolta.

Tra le preferenze sociali, quella certamente più studiata è l'altruismo. Con tale termine si definisce la situazione in cui il soggetto valuta sempre positivamente le risorse materiali allocate all'agente di riferimento. In altre parole, l'utilità del soggetto è sempre influenzata dal benessere degli altri e, per questo motivo, egli non intraprenderà mai un'azione che diminuisca il 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 nonprofit (Rose-Ackerman, 1996). 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. Il soggetto considera anche il benessere altrui e le modalità con cui le utilità dei soggetti sono raggiunte anche quando egli risulta attento 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. Si tratta, ovviamente, in questo caso 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.

Risulta, ad esempio, determinante capire se il salario ricevuto discrimina l'individuo in modo negativo, ovvero se è molto basso considerando le possibilità economiche dell'organizzazione, o ancora se, all'opposto, il lavoratore è reso partecipe dei processi e delle modalità in cui le decisioni vengono prese. Se la posizione del principale è percepita come corretta, anche il lavoratore-reciprocante deciderà di comportarsi correttamente, altrimenti assumerà un atteggiamento più opportunistico. Al limite, sarà anche disposto a sacrificare parte del proprio benessere per penalizzare la controparte, come nel caso degli scioperi. Punto cruciale è quindi il livello "percepito" di correttezza dell'azione, poiché le decisioni dell'attore sono prese non tanto in base a parametri oggettivi di comportamento, ma in base alla correttezza delle conseguenze generate dal comportamento adottato e dall'intenzione associata a quella azione.

Strettamente legato al concetto di percezione di giustizia è anche quello di equità, che nelle sue componenti di equità distributiva e procedurale rappresenta un'altra importante tipologia di preferenza sociale. La funzione di utilità del soggetto è in questo caso influenzata dalle differenze tra il benessere proprio e quello di altri individui (i cosiddetti agenti rilevanti di riferimento). In questo senso, possono emergere sentimenti di invidia, se il benessere del soggetto si riduce quando le risorse da esso possedute sono inferiori a quelle degli altri, o di avversione all'iniustizia, quando il soggetto valuta negativamente non solo i casi in cui il suo reddito è inferiore a quello degli altri, ma anche all'opposto quando gli altri percepiscono un reddito inferiore al suo (anche se le due situazioni possono essere pesate diversamente). Nel rapporto di lavoro, queste situazioni si rilevano tipicamente rispetto alla valutazione del salario ricevuto e quindi il lavoratore percepisce una maggiore equità quando il suo salario è simile a quello di lavoratori con pari grado e caratteristiche.

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. I criteri di fiducia e dignità sono quindi essenziali per far sì che le procedure siano ritenute eque e la qualità del trattamento corretta.

Le procedure seguite dall'organizzazione nel creare la relazione di lavoro possono, perciò, ancora una volta, significativamente influenzare il benessere del lavoratore e la sua inclusione in un ambiente trasparente e collaborativo.

Combinando tali concetti, Ben-Ner e Putterman (1998) sono giunti a formalizzare come agli aspetti autointeressati si affianchino preferenze *other-* e *process-regarding*, riferite rispettivamente al benessere altrui ed alla giustizia dei processi secondo i quali l'attività lavorativa è organizzata. Entrambi questi elementi richiedono di collocare il benessere all'interno di un contesto d'azione che si estende oltre il singolo individuo ed include gli altri e l'organizzazione stessa.

In conclusione, i citati elementi di preferenza sociale sono possibili determinanti della decisione dei lavoratori di comportarsi diversamente da quanto teorizzato nell'economia classica delle preferenze autointeressate. Infatti, anche in presenza di un salario elevato (il classico incentivo economico) l'utilità (o soddisfazione) del lavoratore può essere bassa ed egli può quindi comportarsi in modo scorretto o non impegnato se il salario è ritenuto iniquo, o l'organizzazione non offre sufficiente trasparenza nelle procedure, o ancora se il comportamento del principale viene ritenuto scorretto. Al contrario, ed in modo interessante per la presente analisi, anche in presenza di un basso salario il lavoratore può sentirsi soddisfatto (cioè raggiungere un elevato benessere) e quindi decidere di impegnarsi più del dovuto perché valuta l'utilità sociale del suo lavoro (ed ha un atteggiamento altruista), trova il trattamento (economico e non) equo e trasparente e considera corretto il comportamento del datore di lavoro.

5. L'importanza di avere lavoratori motivati ed altruisti

Quanto è dunque importante per un'organizzazione avere lavoratori motivati ed altruisti piuttosto che autointeressati? E quanto è vantaggioso riuscire ad incentivarli attraverso gli aspetti intrinseci del lavoro piuttosto che attraverso premi salariali?

Nonostante sembri ovvio che motivazioni non egoistiche ed incentivi non-economici dovrebbero migliorare le performance organizzative, poiché gli uni aumentano l'impegno dei lavoratori e gli altri riducono il costo del lavoro per l'organizzazione, la risposta non è scontata.

Sicuramente l'altruismo entra come componente positiva nel processo di scelta dei lavoratori: quando un soggetto considera anche le ripercussioni che la sua azione ha sugli altri ed "internalizza" il loro benessere nella sua funzione di scelta, allora il suo comportamento prevedrà un maggior livello di impegno erogato e migliori performance organizzative. Tuttavia, il lavoratore potrebbe concentrarsi eccessivamente su componenti del lavoro non controllabili dall'organizzazione (la qualità, ad esempio) e su obiettivi diversi da quelli dell'organizzazione. Il contrasto tra visione altruistica del lavoratore ed obiettivi dell'organizzazione sarà tanto più elevato quanto più questa ultima persegue la logica della massimizzazione del profitto, poiché considererà anti-economico il fatto che il lavoratore badi alla qualità e agli interessi dei clienti più che alla quantità e agli interessi dell'impresa. All'opposto, se l'obiettivo stesso dell'organizzazione è la massimizzazione della qualità del servizio e del benessere sociale, l'ottica altruista supererà i problemi di controllo della qualità delle performance del lavoratore e ridurrà anche i costi di questa attività. Ecco, quindi, che l'altruismo è elemento di vantaggio soprattutto per organizzazioni con finalità sociali.

Per quanto concerne le motivazioni, la letteratura ha preso in esame i possibili vantaggi e rischi della presenza di lavoratori motivati (Frey, 2005) individuando gli elementi di intermediazione tra motivazioni e performance individuali. In particolare, si osserva che, quando la motivazione intrinseca è elevata, il lavoratore: i) percepirà un maggior benessere fisico e mentale; ii) sarà stimolato alla curiosità e più propenso all'apprendimento; iii) sarà più portato a svolgere compiti complessi e a rispondere più rapidamente ai problemi emergenti; iv) richiederà minori controlli sull'attività e di conseguenza farà abbassare i costi del monitoraggio.

Esistono tuttavia rischi e costi per l'organizzazione derivanti da un'eccessiva motivazione intrinseca dei suoi lavoratori, poiché, innanzitutto, la gestione dei rapporti con persone motivate diviene più difficile, non controllabile in senso proprio, come avviene invece attraverso la componente salariale se il lavoratore ha esclusivamente una motivazione estrinseca. La prevalenza di fattori psicologici impone cioè alle organizzazioni una conoscenza profonda dei comportamenti e delle ideologie dei lavoratori. Le stesse ideologie possono a volte essere eccessive e spingere a comportamenti scorretti, oppure variare molto da individuo a individuo e quindi creare percezioni di iniquità. Il benessere prodotto dalla motivazione intrinseca resta,

infine, personale, non costituisce una componente sociale e quindi non sono ovvie le ripercussioni che si avranno sulle performance organizzative e sul benessere dei terzi (proprietario e soprattutto clienti).

Le evidenze empiriche sembrano decisamente a sostegno più delle ripercussioni positive che negative della motivazione intrinseca. La presenza di lavoratori motivati riesce infatti, in primo luogo, a ridurre i comportamenti opportunistici dei lavoratori, 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 *turnover*. Ma soprattutto la motivazione è fonte di coinvolgimento e, come accennato nell'analisi teorica, di creatività ed autonomia. Con riduzione dei controlli ed aumento efficiente della fiducia e della cooperazione tra le parti.

È tuttavia possibile affermare, come già notato nell'analisi dei vantaggi e degli svantaggi, 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 nonprofit ha sottolineato come i rapporti di lavoro che si instaurano in queste organizzazioni siano caratterizzati da una forte asimmetria informativa tra principale ed agenti, dalla forte componente relazionale delle prestazioni e dalla natura collettiva o meritoria dei servizi prodotti (Borzaga, Depedri, 2007).

Il ricorso a lavoratori attratti e motivati dagli aspetti estrinseci del lavoro resta invece efficiente nei contesti (settori e singole organizzazioni) in cui le performance soggettive sono controllabili, l'attività svolta è soprattutto di tipo materiale (o quantitativo) e quindi il salario e l'assegnazione di premi economici possono essere di maggiore stimolo all'impegno e alla fidelizzazione dei lavoratori e meno costosi da realizzare rispetto a politiche incentrate sul soddisfacimento delle motivazioni intrinseche dell'individuo.

6. L'evidenza nelle imprese sociali

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).

Le recenti indagini empiriche (per l'analisi nazionale si veda Borzaga, Musella, 2003; Borzaga, Depedri, 2007) dimostrano che i lavoratori delle imprese sociali (nel dettaglio delle cooperative sociali) presentano un'elevata motivazione ed un grande senso di altruismo, si sentono molto soddisfatti del proprio lavoro e sono incentivati più sotto il profilo intrinseco (attraverso coinvolgimento ed autonomia) che estrinseco, dato che i salari sono abbastanza contenuti.

La presente analisi non vuole entrare nel dettaglio delle rilevazioni empiriche, per le quali si rimanda al citato volume della presente Rivista curato da Borzaga e Depedri. Si cercano piuttosto qui di evidenziare le differenze teoriche e pratiche nella gestione ed organizzazione delle imprese sociali, al fine di comprendere quali sono gli elementi che caratterizzano la relazione di lavoro e spiegano la presenza di lavoratori altruisti e la contrapposizione con la classica visione dell'uomo autointeressato.

Per comprendere anche a livello teorico il legame tra comportamenti dei lavoratori e caratteristiche organizzative è utile innanzitutto descrivere le peculiarità del settore e dell'essere 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 otto 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: 1) la forma giuridica; 2) il settore d'attività; 3) la natura multidimensionale del servizio offerto e dell'attività svolta; 4) gli obiettivi; 5) il potere del principale; 6) le altre caratteristiche organizzative; 7) i processi di selezione; 8) gli aspetti del lavoro che possono essere effettivamente promossi.

La forma giuridica adottata impone alle organizzazioni dei limiti rispetto alle opportunità di scelta delle proprie politiche e alle modalità di gestione delle risorse umane. La forma giuridica rende infatti implicite alcune caratteristiche del rapporto principale-agente, degli obiettivi organizzativi e delle modalità di gestione. Per compren-

dere l'importanza della forma giuridica si può fare riferimento agli enti pubblici, dove l'assenza di un principale con obiettivi delineati e chiaramente esplicitabili, la presenza di meccanismi di delega resi complessi dall'ampia struttura gerarchica e l'impossibilità dei lavoratori di partecipare direttamente ai processi decisionali crea problemi di trasmissione delle informazioni, di controllo e di coinvolgimento. Al contrario, 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.

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 dal trattamento economico, 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).

Legata alle caratteristiche del settore è la multidimensionalità dell'attività svolta. Organizzazioni pubbliche e private ed imprese sociali si differenzieranno tanto più quanto più le attività svolte dai loro lavoratori sono legate ad un'unica fase del processo o ad attività composite (*multi-tasking*). 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.

Questo risponde ad un'altra importante specificità dell'impresa sociale: i suoi obiettivi, esplicitati nella *mission* organizzativa. 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. Tale obiettivo può cambiare solo per rispondere alla concorrenza (aumento della produzione o politiche di prezzo) ed è tipicamente di natura temporanea. Esso è quindi facilmente trasmissibile ai lavoratori e l'incentivazione economica può essere facilmente legata alle performance e agli obiettivi raggiunti dall'impresa. Gli enti pubblici hanno invece obiettivi sociali o collettivi, non economici (se non per perseguire l'efficienza gestionale), e meno chiari. Accade infatti che gli enti pubblici non abbiano un obiettivo unico, ma perseguano il raggiungimento di obiettivi sia quantitativi che qualitativi, tra cui hanno spesso un peso rilevante l'esigenza dei politici di soddisfare i gruppi che li hanno eletti. Ciò rende difficile, da un lato, la trasmissione chiara e completa ai lavoratori e, dall'altro, la possibilità di inserire contrattualmente e nei meccanismi di controllo dell'attività dei lavoratori indicazioni precise sui risultati da raggiungere, specie che, dopo gli anni '80, hanno adottato un modello di relazioni industriali simili a quello delle for-profit. 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.

Quinto elemento che definisce le caratteristiche dell'impresa sociale e le distingue dalle altre organizzazioni è la definizione ed il ruolo del principale e del potere dell'organizzazione. Esso risulta rilevante rispetto a due dimensioni. Innanzitutto, le imprese sociali (e private in generale) mostrano vantaggi rispetto agli enti pubblici perché hanno un unico principale (anche se la struttura *multi-stakeholder* può far pensare ad una molteplicità di obiettivi e proprietari). Gli enti pubblici sono solitamente definiti "organizzazioni a principale multiplo": in esse i lavoratori devono seguire direttive ed obiettivi di responsabili diversi (amministrativi, operativi, di area, ecc.) e spesso ogni principale ha obiettivi diversi e tende ad incentivare l'agente verso il suo obiettivo (secondo la logica della massimizzazione della posizione del burocrate) anche a discapito di altri obiettivi. La conseguenza è un'esternalità negativa nei confronti degli altri funzionari che si traduce in difficoltà nel definire per il lavoratore chiari obiettivi e conseguenti politiche di incentivazione e di controllo. In altre parole, si verifica una distorsione nei meccanismi di incentivo economico poiché il lavoratore si impegnerà nell'azione che gli dà un coefficiente di ritorno più elevato. Nelle imprese sociali, invece, pur in presenza di proprietari di tipo diverso (considerando gli assetti *multi-stakeholder* delle imprese sociali) 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.

In secondo luogo, il potere all'interno dell'organizzazione è diversamente attribuito e lascia più o meno spazio all'azione dei lavoratori. Il potere è solitamente esercitato in tre fasi separate della gestione dei rapporti con i lavoratori: nella fase contrattuale iniziale (*bargaining power*), rispetto alle decisioni relative alle attività da svolgere, nella fase del controllo e in quella dell'applicazione dei meccanismi di premio o punizione. Tali forme di esercizio del potere sono tanto più forti laddove il principale si individua con un singolo individuo e le dimensioni sono ridotte, in modo da evitare meccanismi di delega del controllo e le relative inefficienze e costi. Ecco quindi che negli enti pubblici il potere non sembra così forte come nelle imprese private (date dimensioni elevate e molteplicità dei principali), anche se in par-

te esso è esercitato in modo indiretto dai protocolli a cui i lavoratori si devono attenere nell'esercizio dell'attività e in modo forte da promesse d'incentivazione più credibili del privato (non tuttavia rispetto ai meccanismi di punizione). 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. Ciò sembra avere effetti positivi di *crowding-in*, poiché non vi sono eccessi di potere e di controllo che altrimenti demotiverebbero i lavoratori e ne ridurrebbero le performance. Di conseguenza, anche se la piccola dimensione e la struttura dell'impresa sociale permetterebbero lo sviluppo di un sistema di potere, la scelta dell'autonomia gestionale risulta più efficiente.

Molte altre sono le specificità delle imprese sociali che definiscono i limiti e le politiche entro le quali la gestione delle risorse umane può e deve avvenire. Le caratteristiche da tenere in considerazione sono soprattutto: la dimensione, il livello di burocraticità, il lavoro di gruppo.

Guardando alla dimensione, si è già avuto modo di osservare che più essa è elevata più è difficile e costoso il controllo, la verifica dell'apporto del singolo individuo e quindi la sua incentivazione, e meno presenti sono i meccanismi interni di *peer monitoring* 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 *voice* (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 al 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 (il citato *peer monitoring*) e ciò riduce i costi che l'organizzazione deve sostenere direttamente. Sotto il profilo dell'incentivazione, al gruppo di lavoro possono essere forniti riconoscimenti anche economici proporzionati ai risultati raggiunti e ciò

può stimolare la collaborazione di gruppo, riducendo il *free-riding* ed incentivando la logica del *self-enforcing behaviour*. Tutti questi stimoli al lavoro di gruppo porteranno a migliori performance, ma anche a maggiore comunicazione e condivisione delle esperienze. Infatti, un effetto finale del lavoro di gruppo è rappresentato dalla trasmissione delle norme di gruppo e dall'apprendimento delle preferenze e dei comportamenti. È infatti dimostrato che la vicinanza di lavoratori motivati ed impegnati tende a stimolare anche gli altri lavoratori ad un maggior impegno e all'evoluzione delle preferenze. Così, nelle imprese sociali la costruzione di un ambiente dove i lavoratori partecipano insieme alle attività e condividono i rapporti con l'utenza può portare allo sviluppo di relazioni, di norme morali, di rapporti collaborativi, stimolati, ad esempio, dalla presenza di una particolare categoria di soggetti motivati: i volontari.

Se le caratteristiche presentate sono proprie delle imprese sociali e spiegano quindi le specificità che possono descrivere le politiche nei confronti dei lavoratori, esiste un ulteriore elemento limitativo delle stesse implicito nella gestione delle risorse umane. Si tratta dei processi di selezione, che, da un lato, dipendono dalle caratteristiche organizzative, ma, dall'altro, sono vincolati da fattori esterni e rappresentano quindi essi stessi vincoli all'interno dei quali avviene l'incontro tra organizzazioni e potenziali lavoratori. Per chiarire, si pensi al fatto che gli enti pubblici adottano modelli di reclutamento e selezione caratterizzati da: (a) il coinvolgimento di molti individui, e ciò ha il vantaggio di poter selezionare i lavoratori più adatti tra una molteplicità di candidati, ma anche il costo di un processo complesso e del permanere di asimmetrie informative legate alla convenienza degli aspiranti lavoratori di non rivelare le loro caratteristiche motivazionali; (b) l'utilizzo di criteri oggettivi (test, titolo di studio e curriculum) più che qualitativi e motivazionali nella valutazione del candidato, con ripercussioni positive per le performance legate agli aspetti quantitativi, ma con i rischi di una selezione avversa dei candidati in un settore di interesse sociale; (c) assenza di contrattazione degli elementi sia del contratto giuridico, dovuta al *bargaining power* del principale, che di quello psicologico, a causa della limitata comunicazione tra le parti. Questo ultimo aspetto aumenta la possibilità che le aspettative (o *belief*) iniziali dei lavoratori possano poi essere fortemente disattesi perchè l'informazione non è stata trasmessa chiaramente.

Le imprese sociali si distinguono dagli enti pubblici per la maggiore elasticità ed informalità dei processi di selezione. Questi sono carat-

terizzati dalla capacità e dai ridotti costi del raccogliere informazioni sui lavoratori e nel trasmettere le informazioni principali nel contratto psicologico. Così, anche se il numero dei candidati è ridotto, le imprese sociali basano la loro selezione anche su meccanismi informali di raccolta delle informazioni (conoscenza del candidato, presentazione da parte di terzi) e ciò permette di valutare meglio anche le caratteristiche motivazionali del candidato. In secondo luogo, le imprese sociali possono adottare forme di contrattazione più articolata capaci di realizzare un completo contratto psicologico oltre che giuridico e ciò può incontrare meglio i *belief* dei lavoratori.

Similmente ai limiti ed alle potenzialità dei processi di selezione, esistono limiti e spazi anche per la realizzazione degli schemi di incentivo diversi da organizzazione ad organizzazione. Non tutti i posti di lavoro offerti ed i ruoli ricoperti garantiscono infatti gli stessi livelli di incentivazione intrinseca ed estrinseca. Così, più spesso negli enti pubblici i rapporti di lavoro sono molto formalizzati, rigidi dal punto di vista contrattuale; ai lavoratori sono offerti minor autonomia e coinvolgimento nelle decisioni, anche se la delega è spesso elevata ed i controlli contenuti. Nelle imprese sociali, invece, i rapporti di lavoro sono più flessibili anche in termini di mansioni e carriera, le relazioni sono diffuse e la consultazione tra dirigenti e lavoratori più frequente. Gli incentivi intrinseci sono quindi decisamente più diffusi nelle seconde che nelle prime.

Ciò osservato, è giustificata la presenza di politiche di incentivazione e di relazioni industriali anche significativamente diverse tra organizzazioni con diversa forma giuridica o caratteristiche interne. In particolare, risulta giustificato, sia da un punto di vista delle peculiarità interne che in termini di efficienza, che le imprese sociali basino la gestione delle risorse umane più sugli aspetti intrinseci che estrinseci e che esse cerchino di selezionare lavoratori motivati più dagli aspetti intrinseci che estrinseci. In altre parole, più altruisti che egoisti, o comunque la cui funzione di utilità non è soltanto il frutto di una considerazione razionalmente autointeressata.

Sono, ancora, i costi, i limiti e gli spazi d'azione che le imprese sociali si trovano ad affrontare nella gestione delle risorse umane a renderle peculiari, soprattutto rispetto agli enti pubblici, e a promuovere rapporti gerarchici, sistemi di controllo e di incentivazione, processi di selezione che risultano (dalle ricerche) efficienti, attraggono e motivano soprattutto i lavoratori interessati alla componente sociale del lavoro, ovvero quelli che sono naturalmente più predisposti ad

apprendere dall'ambiente di lavoro e mutare le proprie preferenze, adattandosi alle norme sociali e agli obiettivi dell'organizzazione.

6. Conclusioni

Con una dettagliata analisi della letteratura che ha analizzato la pluralità motivazionale e la presenza di preferenze sociali, si è giunti ad affermare che spesso l'utilità dei lavoratori ed i loro comportamenti sono spiegati da componenti diverse da quelle autointeressate o egoistiche, e ancora di più da quelle salariali. I fattori che entrano nella relazione di lavoro e nella percezione che il lavoratore ha di essa sono molteplici ed attingono sia alla sfera materiale che psicologica, sia agli elementi personali del lavoratore (come la morale e le preferenze soggettive) che all'ambiente di lavoro.

Certamente non è corretto definire l'esistenza di lavoratori egoisti che si contrappongono ai lavoratori altruisti, ma bisogna parlare di un diverso peso che le persone danno ai vari aspetti del lavoro e nella creazione della propria soddisfazione. Anche se in misura diversa, ogni lavoratore necessita di riconoscimento economico e sociale, di crescita personale e professionale, di relazioni e di autonomia. Ma non tutti i lavori e le organizzazioni possono offrire questi elementi e rispondere allo stesso modo ai bisogni dei lavoratori.

Certamente le imprese sociali riescono meglio di altre ad offrire motivazione al lavoro ed i lavoratori in esse attivi fanno più spesso emergere le loro preferenze altruistiche. Ciò non dipende solo dal settore di attività considerato, ma anche da processi di selezione ed incentivazione che trasformano le caratteristiche delle imprese sociali ed i loro obiettivi in capacità di sviluppare incentivazione intrinseca e soddisfare il bisogno del lavoratore di essere altruista e non solo egoista.

In questi anni si è lavorato molto per individuare queste specificità e tradurle in consigli di *policy* per un'efficiente gestione delle risorse umane. La principale osservazione è che le imprese sociali presentano innanzitutto meccanismi d'individuazione dei lavoratori motivati. L'erogazione di bassi salari (bilanciata da un eventuale riconoscimento economico per anzianità di servizio) 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 selezio-

nati, 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, tale da stimolare positivamente le preferenze sociali dei lavoratori e migliorarne soddisfazione e performance.

Se le analisi (teoriche ed empiriche) sino ad oggi condotte hanno trovato conferma a queste affermazioni, d'ora in poi si dovrà cercare di capire soprattutto quale sia il bilanciamento ottimale tra i diversi elementi del modello di relazioni industriali fin qui creato, così che possa essere utilizzato per accrescere le capacità gestionali del *management* delle imprese sociali.

Riferimenti bibliografici

- Ben-Ner A., Putterman L. (1998), *Economics, Values and Organizations*, Cambridge U.P., Cambridge.
- Borzaga C., Depedri S. (2007), "Quando il lavoro fa la differenza: verso un nuovo modello di relazioni industriali nell'impresa sociale", *Impresa Sociale*, vol. 3, settembre-dicembre.
- Borzaga C., Musella M. (2003), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni nonprofit: analisi teoriche e verifiche empiriche*, Edizioni31, Trento.
- DeCharms R. (1968), *Personal Causation*, Academic Press, New York.
- Deci E.L. (1975), *Intrinsic Motivation*, Plenum, New York.
- Depedri S. (2006), "Nonprofit, salute ed efficienza", *Salute e Società*, vol. 1, Franco Angeli, Milano.
- Gagnè M., Deci E.L. (2005), "Self-determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 331-362.
- Fehr E., Kirchsteiger G., Riedl A. (1998), "Gift Exchange and Reciprocity in Competitive Experimental Markets", *IEW Working Paper*, Zurich.
- Fehr E., Falk A. (1999), "Wage Rigidity in a Competitive Incomplete Contract Market", *Journal of Political Economy*, 107, pp. 106-134.
- Fehr E., Goette L. (2000), "Robustness and Real Consequences of Nominal Wage Rigidity", *CESifo Working Paper Series*.
- Frey B. (2005), *Non solo per denaro*, Mondadori, Milano.
- Rose-Ackerman S. (1996), "Altruism, Nonprofit and Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, vol. XXXIV, pp. 701-728.

L'approccio delle competenze nel nonprofit

Luciano Chiussi, Marco Galbiati

Sommario

1. Introduzione - 2. Le competenze: di che cosa si tratta e perché sono importanti nel nonprofit - 3. Che cosa sono le competenze e a che cosa servono - 4. Competenze nel nonprofit - 5. L'esperienza Orunp: sviluppo dei modelli di competenza per alcune figure nel nonprofit - 6. Le organizzazioni aderenti all'Orunp

1. Introduzione

Il presente contributo a *Impresa Sociale* sui temi relativi a "competenze" e "retribuzioni" si fonda sui risultati del lavoro che molte persone hanno sviluppato nell'ambito dell'Osservatorio risorse umane nonprofit (Orunp), organizzato da Sodalitas e Hay Group.

L'Orunp ha realizzato una serie di iniziative nel corso degli anni 2001-2007, ed altre ne sta progettando per il futuro, con un duplice obiettivo:

- rilevare ed analizzare parametri "di settore" relativi alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane, in modo da favorire una presa di decisioni più consapevole da parte delle singole organizzazioni nonprofit;
- fornire strumenti, modelli e formazione per il loro impiego concreto, in modo da promuovere una maggiore capacità "tecnica" di sviluppare e gestire le risorse umane da parte delle organizzazioni nonprofit.

Le organizzazioni nonprofit che hanno aderito alle iniziative dell'Osservatorio nei vari anni sono state circa un centinaio; si tratta prevalentemente di associazioni, organizzazioni non governative e cooperative sociali, sia italiane che facenti parte di network internazionali.

2. Le competenze: di che cosa si tratta e perché sono importanti nel nonprofit

Il termine "competenza" ha nella lingua corrente un'ampia varietà di significati,¹ nell'ambito della gestione delle risorse umane il termine viene comunemente usato nel senso generale di "capacità", "abilità" nel fare qualcosa, o nello svolgere un lavoro. Il termine ha però assunto una connotazione più specifica a seguito delle ricerche sviluppate in particolare da David McClelland. Raccontiamo dunque la storia delle origini di questa metodologia. Agli inizi degli anni '70 il Dipartimento affari esteri del Governo degli Stati Uniti era insoddisfatto dell'allora esistente processo di selezione degli addetti culturali presso le ambasciate e i consolati all'estero: molti di quelli ritenuti eccellenti sulla base dei risultati ottenuti nelle numerose prove di esame previste, non si dimostravano affatto tali una volta scesi effettivamente in campo. Il Dipartimento chiese quindi aiuto a *McBer and Company*, una società di consulenza di Boston,² fondata dal professor David McClelland, psicologo e studioso, in particolare, delle relazioni esistenti tra fattori motivazionali e prestazione.

La questione venne affrontata applicando la metodologia delle competenze sviluppata in quegli anni da McClelland e basata, in sintesi, sull'analisi e il confronto dei comportamenti agiti da un campione di "eccellenti" con quelli agiti da un campione di "medi". Ciò consentiva di evidenziare, in modo scientifico, i comportamenti distintivi dei due gruppi e, di conseguenza, di individuare le caratteristiche personali (valori, tratti, motivatori, ecc.) all'origine di quei comportamenti; in altri termini di individuare ciò che distingueva gli eccellenti dagli altri. Gli addetti culturali dei due campioni vennero intervistati utilizzando una particolare tecnica (*behavioral event interview*) al fine di capire, attraverso il racconto di episodi lavorativi di successo e di

¹ La parola ci arriva, attraverso il francese *compétent*, dal verbo tardo latino *competere*, derivato da *cum petere*, "dirigersi verso, cercare"; è da notare dunque che competenza e competizione hanno la stessa radice.

² Confluita successivamente in Hay Group, società di consulenza internazionale *leader* nel supportare le organizzazioni a concretizzare le loro strategie attraverso le persone.

insuccesso, che cosa facessero i migliori di più o di diverso rispetto a quelli medi. Venne chiesto loro di raccontare dettagliatamente che cosa avevano fatto nelle situazioni più critiche incontrate nel loro lavoro, con domande quali: Come si arrivò a quella situazione? Chi era coinvolto? Che cosa pensò, provò e decise di fare per risolvere quella situazione? Che cosa fece effettivamente? Che cosa accadde? Quale fu l'esito dell'episodio? Le registrazioni delle interviste dei due campioni vennero analizzate utilizzando una particolare tecnica di codifica tematica dei comportamenti descritti in modo da identificare le caratteristiche distintive. Ne risultò che le caratteristiche personali che influenzavano realmente le prestazioni non erano tanto le conoscenze e le abilità prese in considerazione dal corrente processo di selezione, quanto quelle caratteristiche che, successivamente D. Goleman, discepolo di McClelland, ha definito come appartenenti all'intelligenza emotiva, ad esempio:

- sensibilità personale alle altre culture;
- atteggiamento positivo nei confronti degli altri;
- capacità di riconoscere rapidamente le relazioni di potere.

Ulteriori test confermarono che il modello delle competenze così individuato definiva con precisione le caratteristiche personali più importanti per assicurare il successo professionale in quel determinato ruolo; le stesse avrebbero perciò dovuto essere utilizzate come base per la selezione dei nuovi addetti culturali.

Da allora, la metodologia è stata utilizzata da numerosi ricercatori e professionisti per individuare le competenze di eccellenza richieste dai ruoli manageriali e professionali, in diverse organizzazioni e culture, confermandone la validità e diffondendone la sua applicazione. A distanza di trent'anni dalla sua introduzione, l'approccio delle competenze costituisce, in molte organizzazioni, la piattaforma su cui innestare processi e strumenti di gestione e sviluppo del personale efficaci e coerentemente integrati fra loro.

La gestione per competenze si è dimostrata particolarmente efficace in quelle organizzazioni dove è la persona a "fare la differenza": ad esempio, nelle organizzazioni di servizio, ad alta intensità di lavoro, con personale molto professionalizzato. Le organizzazioni nonprofit non soltanto appartengono a questa categoria di organizzazioni, ma spesso si caratterizzano per contesti di lavoro particolarmente esigenti in termini di competenze - molto più che in altri settori. Si pensi al difficile lavoro di chi aiuta bisognosi in Africa o di chi dà sostegno a persone con forti handicap in Italia, solo per fare due esempi.

3. Che cosa sono le competenze e a che cosa servono

Con il termine “competenze” si intendono precisamente quelle caratteristiche personali, misurabili e connesse al livello di prestazione in un determinato lavoro, con una relazione di causa-effetto; le competenze si sostanziano in comportamenti determinati.

I comportamenti individuali vengono influenzati da numerose fonti interne, che possono essere più o meno facilmente accessibili: per esempio una persona che generalmente è abbastanza consapevole delle proprie capacità allo stesso tempo può non essere consapevole degli elementi/motivi comportamentali profondi che le generano. Un’analogia utilizzata dai ricercatori per esemplificare le competenze è quella di un *iceberg*; di esso solo una piccola parte emerge dall’acqua, mentre la maggior parte rimane immersa.

FIGURA 1 - L’"ICEBERG" DELLE COMPETENZE



Lo stesso vale per le persone: sopra la superficie dell'acqua si collocano le nostre abilità e il nostro sapere, facilmente visibili ed accessibili sia per noi sia per gli altri. Tradizionalmente sono sempre state queste le caratteristiche enfatizzate da chi si occupa della selezione del personale. Ma la ricerca ha largamente dimostrato che le abilità e le conoscenze, sebbene siano importanti per avere una buona performance lavorativa, non sono però sufficienti a garantire da soli una prestazione eccellente. Le caratteristiche che realmente rendono possibile l'eccellenza nelle prestazioni sono quelle che si trovano sotto la superficie dell'acqua, che quanto più sono profonde, tanto più sono difficili da valutare e sviluppare.

Le conoscenze sono costituite da ciò che si sa (ad esempio, alcuni principi di contabilità), mentre le abilità si sostanziano in ciò che si è capaci di fare (ad esempio, essere in grado di leggere un bilancio).

Il ruolo sociale, o i "valori", sono rappresentati da quello che si ritiene giusto essere e fare. Ad esempio, si può considerare importante trovare un giusto equilibrio tra famiglia e carriera, oppure, al contrario, considerare una buona cosa raggiungere quanto più successo possibile. Più si riesce ad allineare i valori personali a ciò che si reputa davvero importante nel lavoro, meglio si riesce a svolgerlo.

L'immagine di sé attiene a come ci si vede, è qualcosa di più profondo e può richiedere sforzi maggiori per poterla allineare alle necessità lavorative: tuttavia è anch'essa molto importante ed è spesso una fonte di problemi sul lavoro. Un esempio classico può essere quando un giovane specialista, che ben si reputa tale, viene promosso a gestire altre persone. Ebbene, il neo-promosso dovrà cambiare l'immagine di se stesso e dovrà soprattutto incominciare a comportarsi da *leader*, altrimenti il suo comportamento rimarrà concentrato sulle questioni tecniche, trascurando la gestione dei propri subordinati.

Con il termine "tratti" ci si riferisce invece a quell'insieme di caratteristiche fisiche, mentali e psicologiche che sono relativamente stabili nell'individuo. Per esempio l'autocontrollo, la sicurezza in se stessi, l'estroversione e la capacità di riconoscere i modelli; in particolare la sicurezza in se stessi è un aspetto caratteriale importante per tutti coloro il cui lavoro preveda l'interazione con altre persone e il dover esercitare sugli altri una certa influenza.

I motivatori, infine, sono gli elementi trainanti per ciascun individuo; hanno radici molto profonde, ben al di sotto dei normali livelli della coscienza: sono le caratteristiche di cui si ha meno consapevolezza. Poiché solo raramente riceviamo *feedback* su ciò che

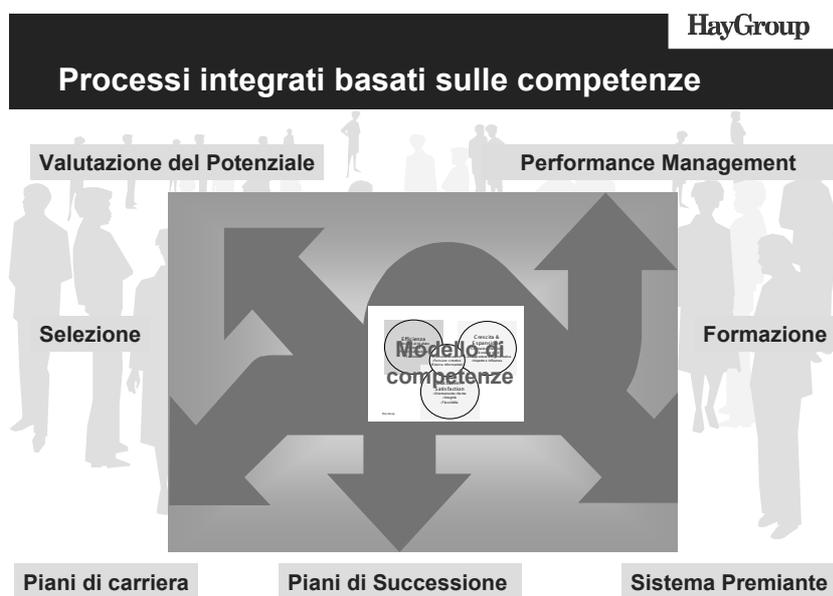
ci motiva, diventa molto difficile per ciascuno conoscere e capire davvero questa propria caratteristica. I motivatori conducono una persona a particolari modelli di comportamento che si autorafforzano, perché l'individuo si sente meglio nell'agire in sintonia con i propri motivatori: sono quindi difficili da modificare. Tuttavia, i comportamenti lavorativi non allineati con i propri motivatori possono essere comunque appresi e agiti se sono integrati nei propri valori: "comportarsi così può non essere divertente, ma è indispensabile che lo faccia".

Per concludere, vale la pena di ricordare, se non altro perché talora si nota una certa confusione nella vita quotidiana del mondo del lavoro, che cosa "non" sono le competenze di cui qui trattiamo:

- conoscenze tecniche e abilità richieste da un lavoro e/o possedute da una persona (queste sono soltanto una parte del tutto);
- comportamenti "etici" generali e/o correlati ai "valori" aziendali - validi in generale per tutti coloro che lavorano in un'organizzazione (e quindi non specifici per ruoli né di per sé fattori di eccellenza prestazionale);
- competenze dell'organizzazione nel suo insieme o di sue parti rilevanti, come, ad esempio, l'essere "forti" nel *time-to-market*, nella gestione del servizio, ecc. (le competenze di cui trattiamo si riferiscono invece a caratteristiche individuali);
- e infine, tanto meno, ambiti decisionali previsti da disposizioni organizzative e/o deleghe formali.

Ma a che cosa servono le competenze? In prima battuta si può dire che servono per creare un'organizzazione eccellente sotto il profilo delle risorse umane: infatti i modelli di competenza "codificano" le caratteristiche personali necessarie per conseguire i migliori risultati in un certo lavoro. Tali modelli costituiscono pertanto la piattaforma su cui innestare tutti i principali sistemi di gestione delle risorse umane. La figura 2 fornisce uno schema generale al riguardo.

FIGURA 2 - PROCESSI INTEGRATI BASATI SULLE COMPETENZE



© 2007 Hay Group. All Rights Reserved. Diritti riservati

4. Competenze nel nonprofit

Nel 2004 è stato chiesto ad un campione di 64 organizzazioni nonprofit (in cui lavoravano circa 65.000 persone) di rispondere ad una serie di domande relative alle competenze in modo da poter disporre di un "quadro di settore".

Le principali risultanze sono state le seguenti, si è rilevato un significativo grado di interesse all'introduzione di sistemi di gestione delle risorse umane per competenze; peraltro il 30% delle organizzazioni nonprofit adotta almeno per una parte delle risorse umane una qualche modalità di gestione per competenze, in tali casi:

- si rileva che l'utilizzo delle competenze è orientato primariamente allo sviluppo e alla formazione delle risorse, e solo secondariamente e in un numero più limitato di organizzazioni nonprofit alla valutazione e specialmente alla selezione;
- emerge che l'applicazione delle competenze è più diffusa nelle aree operative e gestionali, meno diffusa nell'area *marketing* e comunicazione;

- i modelli applicati comprendono il “saper fare”, il “come fare” e i comportamenti correlati; in molti casi sono previste le scale di valutazione comportamentali, dunque si tratta di modelli piuttosto completi;
- per la definizione dei modelli di competenza si utilizzano l’osservazione diretta, la somministrazione di questionari ed altri metodi, quali, ad esempio, le riunioni di gruppo.

Si è notato che le organizzazioni hanno proceduto singolarmente allo sviluppo dei modelli e alle relative applicazioni; le organizzazioni nonprofit meno grandi hanno dichiarato difficoltà a dotarsi di strumenti per la gestione sulla base delle competenze, sia per ragioni di *know-how* sia per ragioni di disponibilità di risorse.

Mettere a fattor comune la costruzione di modelli è dunque sembrata un’iniziativa utile in sede Orunp per evitare a ciascuna organizzazione nonprofit di “reinventare l’acqua calda”, per condividere le scelte metodologiche, e per rendere accessibile la metodologia anche alle organizzazioni nonprofit meno grandi. A ciò si è aggiunto anche il progetto, unico finora in Italia, di raccogliere i risultati della valutazione delle persone delle diverse organizzazioni, rispetto ad un modello comune di competenze, in modo da ricavare indicatori di settore. Per dare concreta attuazione al progetto sono state identificate cinque figure da sottoporre allo studio, e per ognuna si sono formati altrettanti *expert panel*.

Si è voluto applicare la metodologia nel modo più “ortodosso”, evitando semplificazioni che metterebbero in forse la “forza” dei risultati.

5. L’esperienza Orunp: sviluppo dei modelli di competenza per alcune figure nel nonprofit

Per la definizione dei modelli delle competenze dei ruoli del nonprofit è stata utilizzata la tecnica degli *expert panel*, che ha consentito di analizzare in modo strutturato le esperienze lavorative vissute da gruppi di volontari impegnati con successo nei ruoli agiti nelle diverse organizzazioni. Sono stati selezionati alcuni ruoli particolarmente significativi in diversi sottosegmenti del mondo nonprofit: associazioni, cooperative sociali, organizzazioni non governative di sviluppo e cooperazione internazionale. In particolare i ruoli inizialmente studiati sono stati i seguenti:

- educatore;
- *fund raiser*;

- responsabile di area;
- responsabile di rete;
- responsabile sociale (di inserimento lavorativo) delle cooperative sociali di tipo B.

Negli *expert panel*, i partecipanti guidati da due facilitatori, erano richiesti di delineare le attività fondamentali del loro lavoro e di indicare quali fossero sia i criteri con cui valutare le prestazioni, sia le conoscenze e le capacità più importanti per svolgere bene il lavoro. Successivamente venne loro richiesto di descrivere e discutere con il gruppo alcuni episodi della loro vita professionale ritenuti significativi.

L'ascolto e l'approfondimento con gli interessati delle esperienze che essi raccontavano ha consentito ai facilitatori di individuare i comportamenti "di successo" tipicamente associati al ruolo e, facendo riferimento agli schemi metodologici e ai modelli di competenza generali sviluppati da Hay Group, di definire una serie di competenze, raggruppate in macro categorie, la cui descrizione si è tradotta, per ciascun ruolo, in un modello delle competenze con relativo dizionario.

Le competenze specificate nel dizionario presentano una descrizione generale ed una serie di indicatori comportamentali e, ove possibile, alcuni esempi concreti di "competenza in azione" rilevati durante gli *expert panel*. Riportiamo a titolo di esempio le specifiche relative alla competenza "flessibilità".

Definizione: la capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi; di adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto.

La persona:

- è disponibile a cambiare idea o valutazioni sulla base di nuove informazioni e evidenze
- comprende e apprezza differenti o contrastanti prospettive su un problema
- applica regole e procedure in modo flessibile, adattandole alla situazione, per portare a termine un lavoro, un progetto
- agisce per essere in linea con la situazione o con l'interlocutore, alternando atteggiamenti in funzione delle mutevoli circostanze
- adatta la propria strategia, cambiando obiettivi in modo da sfruttare al meglio le situazioni
- promuove o accetta cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo
- comprende i punti di vista di interlocutori molto diversi tra di loro (e "diversi" da sé) e ne tiene conto nelle sue azioni
- sa mediare tra interessi diversi ed è disponibile a compromessi costruttivi.

Il caso del fund raiser

A titolo di esempio, riportiamo qui il caso del *fund raiser*. Innanzitutto è stato messo a fuoco il ruolo in termini di scopo, aree di attività, possibili criteri di valutazione dei risultati, conoscenze e abilità (come si legge nella tavola sottoriportata).

Scopo

Il ruolo ha la responsabilità di partecipare alla definizione e di implementare le strategie di raccolta fondi necessarie per le attività istituzionali dell'organizzazione.

Aree di attività

- Partecipare alla definizione della strategia dei programmi di raccolta fondi per le attività istituzionali dell'organizzazione ed elaborare conseguentemente la programmazione di breve e di medio-lungo periodo dei fabbisogni finanziari.
- Collaborare con il Vertice per le attività di lobbying e di advocacy nell'ambito delle reti di relazione e di cooperazione utili in rapporto ai fini istituzionali dell'organizzazione.
- Ricercare grandi donazioni (sovvenzioni, convenzioni e finanziamenti pubblici) e piccole donazioni (iniziative sul territorio) ed assicurare il conseguente processo di gestione.
- Assicurare l'efficiente gestione e l'aggiornamento del database dei donatori e dei dati storici relativi ai finanziamenti percepiti.
- Proporre i piani operativi relativi alle risorse umane, professionali, organizzative, economiche e di partnership interne ed esterne all'organizzazione necessarie per realizzare i programmi di raccolta fondi.
- Assicurare, in cooperazione con il responsabile di Marketing & Comunicazione, il raccordo delle attività di fund raising con le iniziative di comunicazione e promozione.
- Supervisionare e coordinare il lavoro dei project leader e/o delle persone in staff, supportandole e guidandole verso la realizzazione degli obiettivi prefissati.

Criteri di valutazione dei risultati

Quantitativi

- Budget raccolta fondi (totale, *mix* programmi, tempi, ecc.)
- Obiettivi di marketing (numero di donatori, turnover dei donatori, nuove aree o segmenti nuovi di donatori, entità media delle donazioni, ecc.)
- Efficienza raccolta fondi (ROI, controllo costi, ecc.)
- Realizzazione di iniziative specifiche (tasso di realizzazione, tempi, ecc.)
- Grado di soddisfazione dei donatori

Qualitativi

- Rilevanza delle proposte (strategie/piano)
- Contributo ai risultati delle attività di lobbying/advocacy
- Efficacia dello staff di coordinamento
- Sinergia con i project leader, partner e strutture di erogazione
- Qualità ed efficacia della rendicontazione ai donatori

Conoscenze e abilità

- Conoscenze tecniche (di marketing, commerciali, statistiche/finanziarie, di organizzazione di eventi, di project management e di management generale, di grafica)
- Conoscenza del settore di intervento dell'organizzazione e del sistema di fonti di risorse
- Tecniche di pianificazione e controllo
- Tecniche di ricerche di mercato
- Comunicazione e media
- Elaborazione di *business plan* (definire il *target* della raccolta)
- Tecniche di pianificazione commerciale e operativa
- Gestione collaboratori

Successivamente è stato sviluppato il modello delle competenze: sono stati individuati quattro *cluster* relativi a: i progetti; la relazione; l'ideazione; la persona, ognuno comprendente tre o quattro specifiche competenze (sono "asteriscate" nella figura quelle prioritarie); per coloro che guidano un gruppo di persone è stata considerata inoltre la *team leadership* (fig. 3).

La sopra citata "clusterizzazione" è derivata dall'analisi dei compiti e dalle "sfide" tipiche del *fund raiser*.

1. "I progetti". Il *fund raiser* deve partecipare alla definizione della strategia dei programmi di raccolta fondi per le attività istituzionali dell'organizzazione ed elaborare conseguentemente la programmazione di breve e di medio-lungo periodo dei fabbisogni finanziari. A tal fine è fondamentale la capacità di collegare i concetti e la visione a lungo termine con il lavoro quotidiano, e di comprendere come il mondo esterno impatti le strategie e di come queste, a loro volta, influenzino le scelte (orientamento strategico).

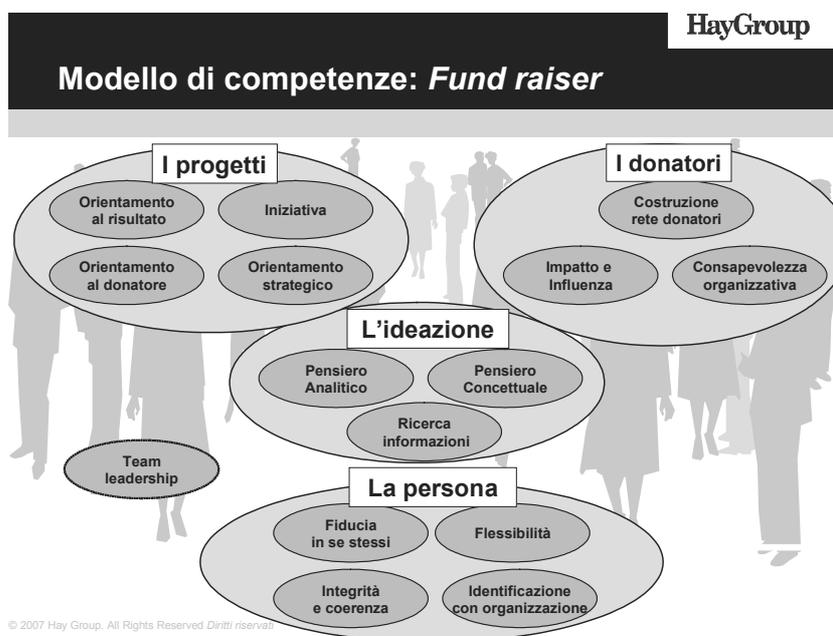
Nello stesso tempo è importante la capacità di sintonizzare gli interessi di chi riceve e di chi dona; di intuire come aiutare e supportare beneficiari/donatori/enti nella soddisfazione delle loro esigenze (orientamento al beneficiario).

Nella realizzazione dei programmi/progetti è essenziale la capa-

capacità di identificare problemi, ostacoli, opportunità, anticipandoli e agire di conseguenza per risolvere problemi e cogliere opportunità attuali o future (iniziativa).

Ed infine, in fase realizzativa, è importante la capacità di porsi e lavorare per realizzare mete e obiettivi che vanno oltre quanto mediamente atteso; di lavorare con alti *standard* qualitativi. Implica la volontà di eccellere: nel miglioramento continuo della performance (qualità, efficacia, efficienza), nell'ottenere risultati significativi e "rischiosi" (imprenditorialità), nel fare qualcosa che nessuno ha mai fatto prima (innovazione).

FIGURA 3 - MODELLO DI COMPETENZE: *FUND RAISER*



2. "La relazione". Il *fund raiser* deve ricercare grandi donazioni (sovvenzioni, convenzioni e finanziamenti pubblici), piccole donazioni (iniziative sul territorio) ed assicurare il conseguente processo di gestione.

È essenziale la capacità di sviluppare il patrimonio relazionale per ottenere con continuità risultati per l'organizzazione (costruzione rete donatori); come lo è la capacità di comprendere le relazioni di potere all'interno dell'organizzazione propria o di altri

(beneficiari, donatori, istituzioni, ecc.). Essa include la capacità di identificare i reali decisori e/o coloro che possono influenzare le decisioni e di prevedere in che modo nuovi eventi e situazioni avranno effetto sugli individui e sui gruppi dell'organizzazione (consapevolezza organizzativa).

Entra quindi in campo la capacità di persuadere, convincere, influenzare gli altri (all'interno per esempio il *board*, o all'esterno dell'organizzazione, per esempio, i donatori) in modo da ottenere che questi collaborino o sostengano i suoi programmi (impatto e influenza).

3. "L'ideazione". Il *fund raiser* deve collaborare con il vertice dell'organizzazione nonprofit per le attività di *lobbying* e di *advocacy* nell'ambito delle reti di relazione e di cooperazione utili in rapporto ai fini istituzionali dell'organizzazione; deve proporre idee e progetti. Deve pertanto possedere la capacità di raccogliere informazioni per conoscere meglio cose, persone o argomenti. Implica il porre domande al di là di quelle routinarie o insite nel lavoro. Può includere l'atteggiamento di scavare (o fare pressione) per ricavare informazioni esatte o non facilmente ottenibili; risolvere discrepanze facendo una serie di domande; oppure esplorare l'"ambiente" ad ampio raggio alla ricerca di potenziali opportunità o di informazioni eterogenee utilizzabili in futuro (ricerca informazioni).

Occorre quindi la capacità di comprendere una situazione scomponendola in parti più piccole, o individuare le implicazioni di una situazione procedendo passo dopo passo. Comprende la scomposizione sistematica delle parti di un problema, di una situazione, ecc.; il confronto sistematico tra caratteristiche ed aspetti diversi; la definizione di priorità su basi razionali; l'identificazione delle sequenze temporali, delle relazioni causa/effetto e quelle del tipo "se...allora" (pensiero analitico).

È essenziale, infine, la capacità di identificare schemi e connessioni tra situazioni non collegate tra loro in modo ovvio ed individuare gli aspetti cruciali di situazioni complesse o che sono ad esse sottostanti. Implica il ragionamento creativo, concettuale o induttivo (pensiero concettuale).

4. "La persona". È importante la capacità di portare a termine o risolvere compiti/problemi nuovi o impegnativi e di scegliere l'approccio più efficace, autonomamente, avendo fiducia nella propria abilità e confidenza nelle proprie decisioni o opinioni (fiducia in se stessi).

È importante la capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Ciò implica il comprendere ed apprezzare differenti o contrastanti prospettive su un problema; il promuovere o accettare facilmente cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo; l'adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto (flessibilità).

Analogamente è importante la capacità di agire in modo coerente con ciò che si dice essere importante: "fare ciò che si predica"; di comunicare le intenzioni, le idee, le sensazioni in modo aperto e diretto e gradire onestà e trasparenza, anche durante negoziazioni difficili con *partner* esterni (integrità e coerenza).

Infine, è importante la capacità di allineare i propri comportamenti alle esigenze, priorità ed obiettivi dell'organizzazione. Implica l'agire in modo da promuovere la causa o soddisfare le esigenze dell'organizzazione. Ciò può significare di dover anteporre la missione aziendale alle proprie preferenze (identificazione con l'organizzazione).

Infine, per ogni competenza, è stato redatto il relativo "dizionario": esso indica che cosa si intende esattamente per ogni specifica competenza alla luce delle testimonianze dei *fund raiser*. Riportiamo qui alcuni esempi.

Costruzione rete di relazioni (donatori)

Definizione:

La capacità di sviluppare il patrimonio relazionale per ottenere con continuità risultati per l'organizzazione.

La persona:

- sviluppa e mantiene rapporti anche informali con una vasta cerchia di persone;
- ha molte relazioni in luoghi e aziende diverse di cui si avvale regolarmente;
- fa appello alla rete di relazioni per ottenere entrate ad un più alto livello negli enti finanziatori;
- avvia attività ideate per sviluppare o rafforzare le relazioni con altri;
- partecipa attivamente e regolarmente ad attività sociali.

Impatto e influenza

Definizione:

La capacità di persuadere, convincere, influenzare gli altri (all'interno, per esempio il board, o all'esterno dell'organizzazione, per esempio, i donatori) in modo da ottenere che questi collaborino o sostengano i suoi programmi.

La persona:

- prepara attentamente i dati, utilizza diversi modi di argomentare la discussione o la presentazione per fare appello agli interessi e al livello degli altri;
- anticipa gli effetti di azioni sulla propria immagine presso l'interlocutore;
- anticipa e si prepara alla reazione degli altri;
- usa più modalità per influenzare adattandole alla specifica situazione/interlocutore;
- influenza gli altri attraverso terzi e sviluppa supporto alle proprie idee "dietro le quinte" (in momenti non ufficiali o formalizzati).

Una volta definito il modello e dettagliate le definizioni relative alle competenze, le organizzazioni nonprofit hanno cominciato a lavorare al loro interno, applicando innanzitutto il sistema per valutare il livello di competenze dimostrato dalle proprie risorse. I risultati sono poi stati inviati all'Orunp che ha prodotto un'elaborazione statistica che mette in rilievo la situazione "media" di settore. Questo risultato è stato messo a disposizione delle organizzazioni nonprofit partecipanti, le quali hanno così potuto confrontare i livelli dimostrati dai propri collaboratori con quelli medi delle altre organizzazioni nonprofit.

Sempre prendendo a riferimento il caso dei *fund raiser*, i livelli di competenza mediamente rilevati sono così riassumibili:

- nell'area "I progetti" i *fund raiser* dimostrano effettivamente un forte orientamento ai risultati, mentre presidiano abbastanza bene, ma in modo migliorabile le competenze di orientamento al donatore, orientamento strategico ed iniziativa; non si riscontrano mediamente punti di debolezza;
- nell'area "La relazione" dimostrano forti competenze di consapevolezza organizzativa, ma sono punti deboli la costruzione di relazioni e le competenze di impatto ed influenza (ciò costituisce, pensiamo, un problema potenzialmente importante, oltretutto diffuso);
- nell'area "L'ideazione" dimostrano forte la competenza di pensiero concettuale, migliorabili quelle di pensiero analitico e ricerca di informazioni; non si riscontrano punti di debolezza;
- nell'area "La persona" si riscontra una prevalenza di punti di forza in fiducia in se stessi, integrità e coerenza, identificazione con l'organizzazione; migliorabile risulta la flessibilità;
- nella competenza di *team leadership* si sono riscontrati mediamente livelli buoni, ma migliorabili.

6. Le organizzazioni aderenti all'Orunp

Associazioni

- A.I.S.A.C.
- A.I.f.a. - Associazione lombarda famiglie audiolesi
- AgeSoL - Agenzia di Solidarietà per il Lavoro
- AIL
- Airc
- Aism - Fism
- Ala Milano
- Anffas Pavia
- Anpas
- Arciragazzi Il Cerchio Milano
- Ass.Vol. Arcobaleno - Centro Salesiano
- Associazione Archè
- Associazione Ciessevi
- Associazione Civitas
- Associazione Dianova
- Associazione Emergenza Anziani - Milano
- Associazione Gaetano Negri
- Associazione La Ricerca
- Associazione Servizi per il Volontariato - Modena
- Casa Famiglia Gerico
- CREDA
- Figli del Mondo - Rimini
- FILE - Fondazione Italiana di Leniterapia
- Fondazione AVSI
- Fondazione Banco Alimentare
- Fondazione dell'Ospedale Pediatrico Meyer
- Fondazione Elisabetta Germani
- Fondazione Piero e Lucille Corti
- Fondazione Politecnico di Milano
- Fondazione Vita Vitalis
- Gruppi di Volontariato Vincenziano - Milano
- Junior Achievement Italia
- Lega del Filo d'Oro
- LIPU - Lega Italiana Protezione Uccelli
- Sesta Opera San Fedele
- Sodalitas
- Telethon
- WOW - Women on Work

Cooperative sociali

- AERIS cooperativa sociale
- C.D.L.

- Castello Servizi
- Cis Iniziative Sociali
- Consorzio provinciale Sol.Co. Varese
- Consorzio SIS Sistema Imprese Sociali
- Consorzio Sol.Co Sondrio
- Consorzio Solidarietà Sociale SCARL - PR
- Cooperativa A & I
- Cooperativa Sociale Comunità Alloggio Al Ciliegio
- Cooperativa sociale Koinè
- Cooperativa sociale L'Impronta
- Cooperativa sociale Yabboq
- Cooperativa Spazio giovani
- Cooperativa Sociale Co.Ge.S.S.
- Eta Beta
- Eureka
- Futura
- I Sommozzatori della Terra
- ICOS
- ITACA
- Tempo per l'infanzia

Organizzazioni non governative

- ACRA
- ActionAid International
- Aibi - Associazione Amici dei bambini
- Amref Italia
- Cesvi
- Ciai - Centro Italiano Aiuto all'Infanzia
- Coopi
- Cospe
- Cosv
- CTM Altromercato
- Il Sole
- Intervita
- Mani Tese
- MLAL - Movimento Laici America Latina
- Ucodep

I sistemi di valutazione: posizione, prestazione e potenziale

Luca Solari

Sommario

1. Introduzione - 2. La valutazione delle posizioni - 3. La valutazione delle prestazioni - 4. La valutazione del potenziale - 5. I sistemi di ricompensa - 6. Architettura vs. processo: la gestione della relazione tra organizzazione e persona nel nonprofit in un approccio microfondato - 7. Valutazione e ricompensa per l'impresa sociale: la microfondazione

1. Introduzione

Una delle caratteristiche che meglio contraddistingue le imprese sociali è la netta prevalenza della componente del lavoro su quella del capitale. Nei fatti le imprese sociali organizzano competenze e persone per mettere in atto processi che, spesso in interazione con il cliente, sostengono l'erogazione di prestazioni immateriali. La natura del processo di trasformazione caratteristica e la rilevanza degli elementi immateriali pongono in rilievo le attività volte a garantire la gestione della relazione che si viene a costruire tra persona ed organizzazione.

Il contenuto di servizio rende le prestazioni, in primo luogo la qualità percepita dai destinatari, una funzione delle competenze possedute dalle persone, della loro motivazione e del loro coinvolgimento e delle modalità di organizzazione del lavoro e dei processi nel loro complesso. La dimensione tecnologica, infatti, per quanto presente

(si pensi, ad esempio, a realtà ad alta intensità medico-assistenziale) non rappresenta l'elemento costitutivo del processo di trasformazione come accade in realtà di produzione di beni fisici, ma un importante supporto all'azione delle persone.

Il miglioramento gestionale in funzione delle esigenze dei destinatari passa per la capacità da parte dell'impresa sociale di costituire e mantenere nel tempo relazioni stabili di contribuzione da parte di persone competenti, motivate ed integrate in processi operativi ben progettati, attraverso un'adeguata configurazione delle attività di gestione delle relazioni di impiego.

La relazione di impiego è una relazione complessa che ha valenza tecnico-strumentale, ma anche valenza psicologica e che va sostenuta nel tempo in considerazione del cambiamento che investe sia l'organizzazione sia la persona. In quanto tale, essa è una relazione intrinsecamente dinamica che richiede lo sviluppo di adeguati strumenti e modalità attraverso le quali le due parti siano messe in grado di comunicare reciprocamente le esigenze di modifica della struttura del rapporto. Tali modalità possono variare in termini di strutturazione e formalizzazione, ma si caratterizzano in primo luogo per il fatto che hanno come oggetto un *feedback* comportamentale rispetto alle attese reciproche. Se il *feedback* dalla persona all'organizzazione è di solito lasciato al rapporto capo-collaboratore (prevedendo interventi istituzionali solo in ambiti ben definiti, come, ad esempio, nelle relazioni sindacali), lo sviluppo delle teorie e degli approcci di gestione delle risorse umane ha stimolato dal lato dell'organizzazione l'ideazione di architetture generali volte ad esprimere su base regolare e secondo modalità formalizzate le attese dell'organizzazione stessa, valutando la misura in cui la persona ad esse corrisponde. Questa esigenza ha trovato quindi forma nello sviluppo dei sistemi di valutazione della persona, ovvero sistemi che identificano tecniche e modalità per analizzare la congruenza tra la persona e l'organizzazione sotto diverse prospettive. Quando la valutazione ha come oggetto la complessità e l'importanza del ruolo ricoperto nell'organizzazione, si ha la valutazione delle posizioni. Quando si concentra sui risultati prodotti e sulle modalità comportamentali messe in atto nell'organizzazione, si ha la valutazione delle prestazioni. Quando, infine, ha come oggetto le competenze in funzione di una crescita, si ha la valutazione del potenziale.

La centralità della valutazione, tuttavia, va ricondotta al legame che deve essere sviluppato tra i suoi risultati e le modalità con le quali

l'organizzazione decide di riconoscerli, componendo quindi un tassello delle più complessive politiche di *compensation*, cioè di quelle politiche che hanno l'obiettivo di definire le modalità di riconoscimento del contributo dato dalla persona nello svolgimento del suo lavoro.

In questo articolo, esporrò brevemente le principali caratteristiche dei tre sistemi di valutazione e svilupperemo alcune riflessioni sulle specificità che nell'impresa sociale devono guidare il loro sviluppo in relazione alla definizione delle politiche di ricompensa.

2. La valutazione delle posizioni

La valutazione delle posizioni si pone il problema di proporre un ordinamento interno tra le diverse posizioni al quale sia possibile agganciare le scelte relative alla differenziazione delle retribuzioni che l'organizzazione riconoscerà alle persone. Si tratta di un sistema molto importante, in quanto tocca nel vivo il tema dell'equità contribuendo a strutturare le modalità di differenziazione dei contributi e degli incentivi.

L'efficacia di tale sistema dipende in primo luogo dal fatto che esso sia percepito come equo e quindi adeguatamente strutturato e comunicato alle persone sin dall'inizio della costituzione della relazione di impiego.

Dal punto di vista tecnico, esistono soluzioni diverse di configurazione di questo sistema, sebbene le due opzioni più diffuse nel nostro paese risultino chiaramente identificate. La struttura classica della contrattazione nazionale, infatti, contiene al suo interno nella parte riservata alla classificazione contrattuale un primo esempio di valutazione delle posizioni, ovvero un sistema di *job grading* che prevede una struttura di classificazione ordinale, basata sull'identificazione di fasce descritte da una declaratoria generale che ne chiarisce la composizione. Si tratta a tutti gli effetti di una modalità negoziata per definire le logiche sulla base delle quali differenziare le diverse posizioni aziendali con un immediato correlato di natura retributiva. Nella grande generalità delle imprese sociali, questo sistema rappresenta l'ancoraggio più immediato e meno complesso, sebbene lasci inalterato il problema dell'ulteriore differenziazione, laddove necessaria a parità di ruolo e di inquadramento.

Questo problema può essere affrontato con lo sviluppo di sistemi più complessi e di solito non negoziati con il sindacato, quali i siste-

mi basati su metriche quantitative, ossia sistemi che applicano un insieme di criteri di misurazione quantitativa di attributi specifici e oggettivabili delle posizioni analizzate. Lo sviluppo di tali sistemi rappresenta un costo organizzativo e gestionale rilevante e di solito richiede all'organizzazione di attivare competenze specifiche che siano in grado di seguire tutto il processo che parte dalla formalizzazione del ruolo e perviene alla sua misurazione. È pertanto difficile che esso sia attivato nell'ambito di realtà organizzative di dimensioni limitate, poiché esso ha un obiettivo principalmente orientato a definire le logiche di equità interna alle quali l'organizzazione sceglie di ispirarsi e questo ha senso solo in presenza di una struttura molto articolata. La strada più semplice è invece quella di adottare internamente il principio dell'equità esterna ed utilizzare un *benchmark* retributivo con il mercato esterno del lavoro, assumendo implicitamente come criterio di valutazione delle posizioni quello che deriva dall'insieme delle scelte retributive relative al proprio mercato di riferimento, salvo poi operare opportune correzioni di carattere più discrezionale.

3. La valutazione delle prestazioni

Il sistema di valutazione delle prestazioni correla tre variabili: i risultati prodotti da un titolare di posizione organizzativa, i contributi e le ricompense. La relazione tra queste dimensioni è complessa e richiede una serie di assunti in relazione sia al rapporto tra contributi e posizione (identificazione della natura dei contributi richiesti per raggiungere i risultati della posizione), sia al rapporto tra contributi e ricompense (chiarificazione della relazione che esiste tra ricompensa ed *effort*).

I sistemi di valutazione delle prestazioni vengono attuati in generale in relazione ad una molteplicità di obiettivi, alcuni dei quali in possibile conflitto. Questa circostanza spesso riscontrata può spiegare alcune delle difficoltà di applicazione e sviluppo. Se guardiamo al sistema nel suo complesso, tra gli obiettivi possono essere compresi:

- estensione di sistemi di incentivazione individuale (*performance-related-pay* o *PRP*);
- supporto alla formazione e allo sviluppo del personale;
- integrazione di nuovi sistemi basati sulle competenze;
- esercizio del controllo e della disciplina;
- raccolta sistematica di dati di base sul personale.

L'architettura del sistema di valutazione delle prestazioni può essere più o meno complessa. Volendo tuttavia individuare le componenti essenziali, possiamo fare riferimento ad almeno due aspetti:

1. scheda e contenuti della valutazione;
2. procedura.

A queste componenti vanno poi associate nella pratica anche le attività di formazione dei valutatori, di comunicazione e di formalizzazione del sistema in manuali.

La scheda rappresenta idealmente lo strumento tramite il quale vengono definiti e gestiti i diversi contenuti ed oggetti della valutazione che rientrano in tre categorie: i risultati, i comportamenti e le competenze. L'evoluzione dei sistemi di valutazione delle prestazioni verso sistemi di MBO (*Management By Objectives*) ha diffuso anche il concetto di obiettivo che non può essere considerato un oggetto diverso, ma un livello di risultato, di comportamento o di competenza cui tendere.

Il "risultato" per un sistema di valutazione delle prestazioni è riferito ad un arco temporale predeterminato, collegato alla responsabilità della posizione e misurabile in termini di conseguimento. Si tratta di una misurazione dell'*output* dell'*effort* del titolare della posizione. Un risultato ha le caratteristiche di efficacia come obiettivo se soddisfa alcuni criteri: coerenza con gli obiettivi dell'azienda, significatività (nei termini di importanza e peso rispetto all'insieme della posizione), raggiungibilità e novità o innovazione (nel senso di non poter essere un'attività routinaria e corrente).

Il "comportamento" è la concreta modalità di lavoro messa in atto dal valutato che può variare a parità di risultato e che quindi può essere oggetto di aspettative specifiche da parte dell'impresa.

La "competenza" è una dimensione che racchiude in sé capacità, conoscenze ed esperienze, ma che risulta verificabile attraverso l'osservazione di specifici comportamenti.

Le schede variano in termini di complessità e dettaglio. Quanto più il sistema di valutazione è diffuso ed accettato nell'organizzazione, tanto meno complessa diviene la scheda che può anche essere lasciata ad una maggiore discrezionalità dei valutatori.

Accanto alla scheda il sistema prevede una procedura che rappresenta l'elemento essenziale se il sistema di valutazione è interpretato come un supporto al ruolo gestionale dei responsabili. Al di là dei contenuti, è il processo che qualifica il valore del *feedback* e dell'orientamento delle prestazioni. La finalità del sistema dovrebbe essere

quella di aumentare le probabilità che le persone diano contributi all'impresa nella direzione voluta e non tanto di misurare per misurare. Per queste ragioni, il processo deve essere chiaro, trasparente, equo, verificabile e rispettato nella sua articolazione. La procedura deve indicare con chiarezza gli attori coinvolti e le rispettive responsabilità, gli strumenti utilizzati, la loro finalizzazione, le sequenze temporali, l'estensione del sistema e spiegare la natura delle scale e dei sistemi di misurazione adottati.

In un sistema tradizionale, gli attori sono tre: il valutato, il valutatore (o nei sistemi più complessi, cosiddetti a 360°, i valutatori) e il gestore del processo (in generale la funzione specialistica di gestione delle risorse umane).

4. La valutazione del potenziale

La valutazione del potenziale è un insieme di tecniche di analisi della persona che hanno l'obiettivo di verificare l'adeguatezza a ricoprire un determinato ruolo, ovvero di identificare possibili lacune da colmare con percorsi di sviluppo *ad hoc*. Le tecniche utilizzate nella valutazione del potenziale fanno riferimento agli strumenti di analisi della persona sviluppati originalmente in ambito psicologico e declinati rispetto alle esigenze delle imprese.

Una tradizionale modalità di svolgimento della valutazione del potenziale è attraverso l'utilizzo di *assessment centre* o *development centre*, ovvero insiemi strettamente interconnessi di prove di analisi e valutazione della persona sviluppati attraverso un articolato processo organizzativo che nella sua forma più completa prevede una serie di fasi:

1. identificazione dell'obiettivo della valutazione (selezione, sviluppo, carriera, formazione, ecc.);
2. analisi delle posizioni e delle situazioni comportamentali che chiamano in causa;
3. identificazione dei criteri comportamentali e personali, ovvero delle caratteristiche collegate casualmente alle performance attese dai ruoli, caratteristiche che tuttavia attengono ad elementi personali e/o alla messa in atto di specifici comportamenti;
4. progettazione del programma e degli esercizi/strumenti di analisi ritenuti necessari;
5. selezione e formazione delle figure dei valutatori o *assessor* coinvolti nel processo;

6. preparazione fisica del programma e degli strumenti di analisi e di codifica delle informazioni raccolte;
7. gestione dell'*assessment*;
8. incontro di valutazione, scrittura del *report* finale, *feedback* ai candidati ed eventuale definizione dei piani di sviluppo e formazione.

La valutazione del potenziale richiede lo sviluppo di un programma di esercizi e strumenti di analisi della persona ampio, l'utilizzo su un gruppo definito di candidati in una sequenza precisa e con la presenza di più valutatori, tipicamente in una condizione temporale definita e in un luogo separato dal contesto lavorativo (per evitare condizionamenti esterni al processo). Gli strumenti rientrano in tre ampie categorie, cioè simulazioni, interviste e test. In questa sede ci limitiamo a richiamare i principali:

- *in-basket* (o *in-tray*): il candidato affronta in un tempo definito un problema facendo riferimento ad informazioni disponibili su supporto scritto in condizioni di *overload* ed ambiguità;
- interviste *criteria-based*, vale a dire condotte a partire da una lista di criteri comportamentali da analizzare attraverso la descrizione da parte dei candidati di comportamenti messi in atto;
- discussioni di gruppo che possono essere diverse per natura, prevedendo un compito di gruppo o una simulazione a ruoli fissi (modalità comportamentali e obiettivi definiti) o liberi (senza alcuna indicazione vincolante);
- esercizi di raccolta di informazioni, nei quali al partecipante viene chiesto di esplorare un problema a partire da un'intervista con una persona (tipicamente uno degli organizzatori dell'*assessment*) che alla fine metterà in discussione la decisione del valutato;
- esercizi di analisi che richiedono lo sviluppo di un documento scritto;
- simulazioni con attori che interagiscono con il partecipante per fare emergere le modalità comportamentali latenti;
- test di personalità.

La delicatezza dei processi di *assessment* deriva dal livello di coinvolgimento delle persone valutate e dalle conseguenze che derivano. Ciò spiega perché questa tecnica di analisi sia particolarmente critica e richieda un'attenta considerazione dei possibili errori. Tra essi si segnalano spesso problemi legati alla non completa integrazione della valutazione con le altre leve di gestione, la non accurata defi-

nizione dei criteri di analisi dei comportamenti e la non adeguata progettazione degli strumenti.

Se ben condotta, la valutazione del potenziale presenta alcuni vantaggi interessanti, tra i quali ricordiamo:

- maggiore qualità dei processi di valutazione delle persone;
- qualificazione degli investimenti di formazione;
- migliore allocazione delle persone.

A fronte di questi vantaggi, non possono essere sottaciuti i possibili limiti e rischi che derivano, oltre che dall'errata progettazione ed esecuzione, ad esempio da:

- scarsa legittimazione ed accettazione da parte del *management*;
- timore dell'ignoto e del non misurabile;
- costi di realizzazione;
- reazioni negative al *feedback*.

5. I sistemi di ricompensa

Quando parliamo di politiche di ricompensa, parliamo in realtà di due aspetti che talvolta tendiamo a confondere. Da un lato, ci riferiamo alla ricompensa vista come un elemento che la persona valorizza e che risulta quindi collegato con la sua percezione di soddisfazione. Dall'altro lato, pensiamo ai sistemi di *compensation*, che sono quella parte del sistema di ricompensa che ha a che vedere con l'elemento economico-monetario, quindi, con la retribuzione economico-monetaria.

Se ci concentriamo su quest'ultimo aspetto ci sono almeno tre elementi condivisi nell'ambito delle politiche di gestione delle risorse umane. Un primo elemento porta a riconoscere che l'importanza e la rilevanza del lavoro svolto da una persona, non in termini di che cosa ha prodotto, ma della natura dei processi e delle attività di cui è responsabile, risulta essere la base per la definizione della retribuzione fissa. Trattasi di quell'elemento economico-monetario che viene erogato indipendentemente da altre condizioni, in funzione della disponibilità data da una persona ad assumersi quel tipo di responsabilità. Un secondo elemento si orienta invece a ricompensare direttamente il risultato dell'azione organizzativa. Questo secondo aspetto dei sistemi di *compensation* fa riferimento alla relazione tra la prestazione, cioè quello che la persona ha fatto in relazione alle aspettative che l'organizzazione aveva nei suoi confronti in quanto responsabile di un determinato ruolo, e in quanto parte di un deter-

minato processo di definizione degli obiettivi aziendali, ed un incentivo economico-monetario a titolo di retribuzione variabile.

Un ruolo tendenzialmente stabile va ricompensato con un elemento tendenzialmente stabile e prevedibile *ex ante*, mentre lo specifico sforzo messo in atto da un lavoratore, deve essere ricompensato in un'ottica incentivante, attraverso un meccanismo economico aggiuntivo. Un terzo elemento, infine, riconosce come uno degli elementi di progressione economica (e non solo) più importanti sia in realtà rappresentato dalla carriera, ovvero dall'avanzamento verso posizioni con un contenuto di responsabilità e discrezionalità più ampio. Con quest'ultimo aspetto si completa il quadro del rapporto tra i tre grandi sistemi di valutazione che abbiamo brevemente analizzato (posizioni, prestazione e potenziale) e le politiche di riconoscimento.

A fronte di questa apparente linearità, tuttavia, gli studi sul rapporto tra lavoro e sistema di *compensation* non cessano di fornire indicazioni che rendono la progettazione di questi sistemi molto meno meccanica di quanto si sia portati a ritenere e che richiedono probabilmente di rivoluzionare il modo con il quale si interpretano gli investimenti in politiche di gestione delle relazioni di impiego.

6. Architettura vs. processo: la gestione della relazione tra organizzazione e persona nel nonprofit in un approccio microfondato

L'assetto delle politiche di gestione delle relazioni di impiego, anche quando esse non sono ancora riemerse dall'informale, prevede necessariamente due piani: l'architettura e il processo. L'architettura rappresenta la definizione delle logiche che ispireranno le decisioni in uno degli ambiti di governo di tali relazioni, ad esempio la valutazione o la politica retributiva nel nostro caso. L'architettura rappresenta l'elemento di sfondo che cerca di dare una coerenza di massima al modo con il quale un'impresa affronterà le diverse decisioni ricorrenti nella regolazione di tale rapporto. Se formalizzata, si traduce nei tradizionali sistemi di gestione delle risorse umane che prevedono strumenti, attori e procedure da seguire e in molti casi da rendicontare o comunque di cui lasciare traccia. È uno sforzo di armonizzazione che procede dal centro alla periferia e che in molti casi segue una logica che è necessariamente tecnica e che muove dal generale verso il particolare, senza mai poterlo raggiungere. La ragione è che il particolare è fatto necessariamente da singole situazio-

ni non riproducibili e non anticipabili, per l'irriducibile unicità delle persone e delle situazioni. L'architettura definisce le regole del gioco, ma non conosce i giocatori e nemmeno le varianti.

Ed è qui che irrompe, nella sua irriducibilità, il processo che non è codificabile, perché rappresenta l'incontro tra l'architettura e le vicende specifiche, le situazioni e le singole persone. È il luogo dove la persona, il suo responsabile e talvolta il gestore del personale si incontrano attorno ad un evento specifico, ad esempio una valutazione, una decisione retributiva, ecc. L'architettura in fondo non è gestione senza il processo ed è solo dall'interazione dei due momenti che nasce la reale politica di gestione delle relazioni di impiego, che non è fatta di "come dovrebbe essere" (architettura), ma di "come è" (architettura e processo insieme). Il mancato riconoscimento di questa duplice e necessaria natura della gestione delle relazioni di impiego che caratterizza la letteratura gestionale (ma anche la ricerca) ha relegato la dimensione difficilmente strutturabile (il processo) in un angolo, dando visibilità solo alla progettazione delle architetture. Ecco perché non si parla di come gestire le persone, ma di come costruire sistemi di ordinamento dei modi più astrattamente appropriati per farlo. Ciò che mi interessa però sottolineare è che, indipendentemente da ciò che la letteratura coglie, la realtà della gestione riproduce in ogni istante questa sintesi mirabile, spesso nonostante l'architettura definita!

Per uscire da questo *impasse* è necessario rovesciare la prospettiva e muovere dal particolare al generale e per farlo è necessario ritornare all'elemento concreto e reale che tutto questo è chiamato a "gestire", ossia il rapporto tra persona e organizzazione. Il rapporto tra persona e organizzazione è stato oggetto di numerosi approfondimenti teorici ed empirici sia nel contesto delle imprese for-profit sia in quelle nonprofit. Il fondamento teorico di questo rapporto è stato individuato nel concetto di contratto psicologico come analizzato nel contributo di Solari e Demozzi, in questo stesso volume.

L'importanza del contratto psicologico per la gestione delle relazioni di impiego non ha tuttavia condotto allo sviluppo di modelli di architettura delle relazioni di impiego che partono dall'esplicitazione della necessità di dover regolare una molteplicità di singole e specifiche relazioni.

Allo stato attuale, infatti, i modelli di gestione delle relazioni di impiego vengono comunemente ricondotti alla logica della gestione delle risorse umane, enfatizzando nella relazione la dimensione di

investimento in funzione di un ritorno atteso sul valore della risorsa stessa. Il problema di questo approccio è che esso è macrofondato, cioè costruito su un modello astratto e generale di relazione tra persone e organizzazione che comporta lo svolgimento di attività di gestione che diventano l'oggetto di un presidio organizzativo unitario attraverso la costituzione di un ruolo o di una funzione specifici. La gestione delle risorse umane in questo modo si articola in aree di attività differenziate in ambiti tecnico-specialistici (reclutamento, valutazione, sviluppo, ecc.) che vengono configurate secondo un approccio *top-down* e letteralmente "spinte" dentro i processi organizzativi pre-esistenti.

L'attuale fase storica di diffusione di una maggiore consapevolezza dell'importanza gestionale della persona nelle imprese sociali si sta traducendo infatti in un'istituzionalizzazione di tali attività. Questo processo passa per la scelta di creare figure professionali dedicate in tutto o in parte alla gestione delle risorse umane. Il modello implicito è di solito quello delle imprese profit dove queste attività hanno da tempo assunto un ruolo specifico e riconosciuto.

A mio avviso, tuttavia, la gestione delle relazioni di impiego non può essere macrofondata a rischio di perdere la capacità di incidere realmente sugli elementi per i quali essa dovrebbe essere costituita. La relazione di impiego è infatti sempre:

- specifica, in quanto ogni persona è unica per le sue caratteristiche e per la sua storia;
- storicizzata, in quanto influenzata dalla storia degli eventi che hanno riguardato nel tempo la persona che ne è protagonista;
- contestualizzata, in quanto realmente costruita ed alimentata dall'esistenza di un luogo (l'organizzazione) che la contiene e le dà forma.

L'esistenza in un'impresa attiva di una molteplicità di relazioni di impiego, di fatto pre-esistenti l'introduzione di un'esplicita attenzione alle cosiddette risorse umane, conduce all'interno di una visione microfondata ad enfatizzare un ruolo di ricostruzione a partire dall'esistente di forme di standardizzazione e generalizzazione delle prassi gestionali, più che all'attivazione dall'alto verso il basso di strumenti e tecniche astratte.

Il processo di legittimazione delle attività di gestione delle relazioni con il personale nelle imprese sociali non deve quindi muovere da una spinta alla formalizzazione di prassi e strumenti a partire da una visione centralizzata, ma enfatizzare l'esigenza di ruoli di

accompagnamento che, attraverso l'osservazione della reale natura delle singole relazioni persona-organizzazione, contribuiscano alla ricostruzione di un senso unitario dei processi gestionali, consentendo in tale modo di migliorare l'equità percepita.

7. Valutazione e ricompensa per l'impresa sociale: la microfondazione

Le scelte di politica di *compensation* devono, quindi, avere a che fare con la gestione nel tempo del rapporto tra le persone e l'organizzazione con il proposito di allineare gli obiettivi dell'organizzazione, la natura dell'attività che vuole svolgere, le sue ambizioni di crescita e di espansione laddove presenti, con la volontà, il desiderio, l'orientamento delle persone.

Molte delle teorie sulle politiche di ricompensa tendono ad essere accomunate da alcuni assunti, alcune basi teoriche implicite che vanno riconosciute. Innanzi tutto è evidente che la relazione tra soddisfazione e ricompense non è un dato assoluto. Le persone non sono uguali, però il più delle volte quando ragioniamo per politiche, l'unicità, il valore della persona, anche in un mondo come quello del sociale, dove l'unicità della persona dovrebbe essere uno dei pilastri, tendiamo a relegare la persona in una visione, nel migliore dei casi, mediana, normalizzando la diversità. In realtà, la relazione tra soddisfazione e ricompense dipende dalle aspettative che le persone hanno e dal rapporto tra queste aspettative e le ricompense reali. E le aspettative delle persone dipendono, ovviamente, dalle promesse che noi faremo, ma anche da ciò che per una persona è importante. Tuttavia ciò che per una persona è importante varia tra persone, e questo è un problema per le politiche retributive, ma soprattutto, è un problema ancora più rilevante, perché varia nel tempo all'interno delle stesse persone.

Si tratta di una questione nodale: una delle problematiche più rilevanti per le imprese sociali è proprio la difficoltà di concepire, nei propri modelli organizzativi, la variabilità nel tempo delle aspettative nelle persone. Se a ventiquattro anni il mio *mix* incentivante è fatto in un certo modo, per mille ragioni, non è detto che a quarantacinque anni rimanga così, perché se a ventiquattro anni magari sono solo e vivo in casa, mi aspetto che possa essere gradevole immaginare a quarantacinque di avere una famiglia, dei figli e quant'altro. Questa ovvia constatazione porta grosse difficoltà nell'immaginare

una costanza nel tempo nel rapporto tra contributo dato dalle persone e retribuzione.

Un secondo elemento importante della relazione tra ricompense e soddisfazione riguarda il fatto che il concetto di soddisfazione non è un concetto assoluto. La valorizzazione della retribuzione economico-monetaria viene sviluppata dalla persona in maniera individuale, confrontando i propri bisogni reali, i propri desideri e il proprio lavoro con i parametri di confronto a cui ha accesso, mentre l'organizzazione tende a procedere per universali, andando a guardare che cosa c'è da altre parti, che cosa avviene fuori, spesso irrigidita dentro i suoi tecnicismi. Eppure quanto io ritengo equa, adeguata la retribuzione, dipende, come detto prima, da quelle che sono le mie esigenze, le mie aspettative, ma dipende anche da come vedo l'organizzazione agire e come vedo altre organizzazioni agire attorno a me. Si tratta di un elemento importante, perché queste percezioni, se non supportate da un'adeguata azione di comunicazione da parte di chi gestisce le politiche retributive, possono talvolta produrre situazioni paradossali. Posso arrivare al paradosso di avere una politica retributiva estremamente equa nelle intenzioni, dove io valuto con attenzione l'importanza del ruolo delle persone, quanto contribuiscono al valore prodotto dell'organizzazione, ma magari non lo comunico, non do dei dati, non spiego il perché delle cose. Se le persone non sanno, non comprendono, non capiscono, non hanno la chiarezza iniziale di quello che è il rapporto che l'organizzazione pone tra lo sforzo e il contributo dato e i risultati, è chiaro che nel tempo si possono costruire rappresentazioni sbagliate. Quanto più però procedo per universali e non conosco lo specifico del singolo, tanto più mi allontano dalla capacità di spiegare, di illustrare e di condividere che, di fatto, sono gli elementi essenziali della soddisfazione rispetto a valutazione e ricompensa.

Se rovesciamo la prospettiva, intravediamo una strada più complessa, ma in grado di generare frutti reali. Valorizzare una posizione richiede di capire, da un punto di vista organizzativo, che le persone sono certamente importanti, ma se il mio obiettivo è di costruire qualche cosa che sopravviva alle persone prima o poi, non necessariamente più prima che poi, ma prima o poi dovrò passare da "la persona, Giovanni, che fa tutte queste cose ed è molto bravo", a "come queste cose verranno fatte il giorno in cui Giovanni, per mille ragioni, deciderà di non esserci più". Ora, è chiaro che per valutare le posizioni, innanzi tutto devo sapere quali sono le posizioni. E

sapere quali sono le posizioni vuol dire capire che un'organizzazione nasce, si sviluppa, e questo è soprattutto vero nel terzo settore, molte volte attraverso un'azione organizzativa individuale. Cioè, non ci si mette a tavolino a disegnare l'organigramma. Si iniziano a fare delle cose. E a mano a mano che si fanno, tra l'altro si scopre come farle. E a mano a mano che si scopre come farle, si scopre che se ne possono fare altre. È la classica parabola di crescita di un'organizzazione che nasce dalla risposta, in particolare, delle problematiche, che sono problematiche che magari non hanno alle spalle una strutturazione forte dal punto di vista del sapere organizzativo. Però, prima o poi arriva il momento nel quale questa cosa diventa sufficientemente grande, al punto che ci si deve soffermare e si deve iniziare a chiedersi come dare continuità ad un'azione organizzativa. Se parliamo di impresa sociale, parliamo di un'impresa che ha una sorta di logica emergente, ma che poi, nel momento in cui cresce, ha una responsabilità diretta nel dare continuità alla sua azione. Nei confronti certamente degli utenti o dei partecipanti, ma soprattutto e anche nei confronti delle persone che ci lavorano. Ora è chiaro che per definire il valore delle posizioni, dovrò innanzi tutto arrivare ad un certo punto a dover avere un'idea chiara su quella che è la natura e il contenuto delle attività svolte dalle persone, rapportato però con un dato stabile, che è un dato di posizione organizzativa: un ruolo o qualche cosa che sopravviverà o dovrà sopravvivere alle persone. Una delle cose interessanti che accade, quando si cerca di descrivere l'azione organizzativa formalizzando le imprese sociali, è scoprire che la relazione classica nel mondo organizzativo tra posizione e persona, per cui ho una posizione, ho una persona, molte volte non funziona. Perché ho persone che fanno tre cose, cinque cose, sei cose. E che le fanno tutte quante molto bene. Il problema vero è che le fanno tutte quante molto bene, perché sono appunto Giovanni, Luca, Emilio, che sono nati così, hanno imparato a fare tutto questo e per fortuna. Il problema è che non esiste il mercato del lavoro di Giovanni, Luca, Emilio. Esiste un mercato del lavoro di persone normali, che magari sanno fare altre cinque cose, per carità, ma che non sanno esattamente fare quell'esatto *mix* di quelle cinque cose. Capita talvolta nelle imprese sociali di trovare aggregazioni storiche di competenze che sono virtualmente irripetibili, ed essendo virtualmente irripetibili richiedono che, quando andrò a descrivere le attività svolte, io inizi a separarle. Perché non è detto che ci sia un ottimo educatore che sa la partita doppia, e che oltre a saper

la partita doppia sa fare il *marketing*, la pubblicità, ed è bravissimo nell'analizzare la situazione finanziaria dell'impresa. Un percorso formativo che crei figure professionali trasversali non esiste ancora, non c'è un'Università del sapere trasversale.

In questo percorso, quindi, si pongono una serie di decisioni che non possono essere assunte acriticamente da modelli generali. In primo luogo, devo decidere quali sono le caratteristiche di una posizione che intendo premiare o meno dentro la mia organizzazione. Il criterio più naturale è chiedermi quale sia la relazione che esiste tra quello che una persona fa e gli obiettivi dell'organizzazione. Cioè, quanto più è stringente questa relazione, quanto più importante è quello che fa rispetto al mio obiettivo, tanto più presumibilmente la dovrò ricompensare. Entriamo in una dimensione estremamente difficile, soprattutto se la vogliamo tradurre in qualche cosa di comprensibile dalle persone. Valorizzare le posizioni vuol dire innanzi tutto mettersi attorno ad un tavolo e dire: per le cose che noi facciamo, ci sono delle cose che sono più complicate, più difficili, più critiche e che quindi riteniamo possano essere compensate in maniera diversa rispetto ad altre, se riteniamo di essere in una realtà di impresa che ha come suo elemento fondante anche un certo concetto di differenziazione e di meritocrazia. Perché sottolineo questa cosa? Perché nulla vieta ad una singola organizzazione, qualora tutti gli appartenenti siano d'accordo, e qualora ritengano questo l'elemento equo, cioè giusto, anche di fare la scelta di non differenziare. Perché, a mio avviso, uno degli elementi centrali nella definizione della distribuzione della retribuzione economico-monetaria è capire quali sono i principi di equità - che possono essere meritocratici, possono essere solidaristici, possono essere misto meritocrazia e solidarismo, possono essere anche di pura uguaglianza - che una comunità e che un'organizzazione decidono di darsi. Non esiste in astratto una definizione che afferma come giusto un principio rispetto ad un altro.

Lo stesso problema si ripresenta quando consideriamo la valutazione delle prestazioni perché il contributo può essere qualche cosa di complesso, perché un educatore in una situazione di intervento su minori con difficoltà non può essere misurato solo sulla base, ad esempio, di quanto sono stati contenti quest'anno i ragazzini che segue. Certamente fa un lavoro con la persona e sulla persona che ha un orizzonte temporale molto più lungo. In questo modo voglio rilevare ancora una volta come ci sia sempre una dialettica tra una conoscenza approfondita del lavoro della singola persona, e quindi

della singola posizione, e quelli che sono i meccanismi che possiamo utilizzare.

La prestazione è, dal mio punto di vista, soprattutto in una realtà fatta prevalentemente da servizi alla persona, un tema importantissimo, ma difficile da ricollegare in maniera diretta alla retribuzione economico-monetaria. Nel contempo, però, ha una seconda funzione d'uso. La valutazione delle prestazioni è forse l'unico strumento, se utilizzato bene, che aiuta davvero a concentrare le persone sul costante sviluppo della qualità dell'attività svolta. Cioè, in sostanza la valutazione delle prestazioni come sistema nel terzo settore, a mio avviso, può rappresentare il cuore per andare a definire in maniera chiara in quale modo si va a valutare come le persone lavorano, come si interviene in termini di sviluppo e quali sono i meccanismi che hanno come obiettivo di fatto di concentrarsi sulla qualità della prestazione erogata.

In conclusione, parlare di valutazione nelle imprese sociali significa ritornare al primato degli accadimenti reali e partire dalla sintesi reale del rapporto tra persona e organizzazione. Questo richiede, prima ancora di ruoli dedicati o costosi investimenti in consulenze esterne, la capacità di analizzare nel dettaglio i processi reali che l'organizzazione gestisce al suo interno, attivando un processo di contaminazione tra di essi e il piano della strategia e dell'identità di impresa. Si tratta di quello che abbiamo definito il percorso di microfondazione delle politiche di gestione delle relazioni di impiego.

Formalizzazione organizzativa e processi di selezione e sviluppo

Francesco Liuzzi

Sommario

1. Introduzione - 2. Sistema e architettura delle risorse umane - 3. Le caratteristiche distintive dell'impresa sociale - 4. La descrizione dell'organizzazione - 5. Selezione e sviluppo - 6. L'"ideologia" delle best practice - 7. ... e se l'impresa sociale fosse all'avanguardia - 8. Un'esperienza

1. Introduzione

L'efficacia dei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane dipende essenzialmente da due fattori: innanzitutto che essi costituiscano nel loro insieme un "sistema" complessivamente coerente, in secondo luogo che si basino su una profonda comprensione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione per la quale vengono disegnati e che pertanto contribuiscano a valorizzare tali caratteristiche, anziché "sterilizzarle" in un sistema di processi e procedure esogeno (Becker, Huselid, 1998).

Il primo fattore richiama la necessità di una preliminare attività di descrizione dell'organizzazione, espressione forse preferibile a quella di formalizzazione per motivi che emergeranno nel corso dell'analisi; il secondo si riferisce alle modalità con cui la descrizione viene condotta. I due aspetti segnalati colgono altrettanti aspetti del momento che la cultura organizzativa dell'impresa sociale sta attraver-

sando: da un lato, infatti, l'uscita dalla fase pionieristica implica la necessità di disporre di strumenti di descrizione dell'organizzazione che indirizzino l'azione del *management* in modo coerente; dall'altro, c'è il rischio che questi strumenti vengano assunti in chiave isomorfica (Solari, 2006) rispetto a contesti eterogenei, senza la consapevolezza che essi non sono neutrali strumenti "tecnici", ma sottendono una visione dell'organizzazione spesso sostanzialmente distonica rispetto alle caratteristiche distintive dell'impresa sociale.

2. Sistema e architettura delle risorse umane

Come già accennato, la possibilità che i processi di gestione e sviluppo delle risorse umane costituiscano nel loro insieme un sistema coerente, dipende - oltre che da una chiara indicazione da parte del *management* della *mission* e della *vision* - dalla definizione dell'architettura organizzativa.

Viceversa, l'introduzione di singoli processi, anche se disegnati ed implementati con grande cura, non riesce ad esprimere i propri effetti poiché le inevitabili contraddizioni con altri processi o procedure producono negli attori disorientamento e scetticismo.

Vediamo ora brevemente quali siano gli elementi costitutivi dell'architettura che occorre identificare:

- le posizioni presenti nell'organizzazione, in termini di finalità, responsabilità e compiti, relazioni chiave gerarchiche e funzionali e dimensioni (*job description*);
- i raggruppamenti di tali posizioni organizzative in famiglie professionali;
- la distribuzione delle posizioni su livelli organizzativi, che si ottiene attribuendo alle singole posizioni un punteggio derivante dall'analisi di alcune dimensioni chiave: discrezionalità, competenze richieste ed impatto sui risultati complessivi dell'organizzazione (*job evaluation*);
- le competenze (conoscenze e capacità) che caratterizzano l'organizzazione nel suo complesso, le famiglie professionali, i diversi livelli organizzativi e, conseguentemente, le singole posizioni.

La chiara identificazione e rappresentazione sinottica di questi elementi permette di indirizzare in modo coerentemente interrelato i diversi processi di gestione delle risorse umane:

- la selezione, poiché si conoscono responsabilità e compiti che la persona dovrà ricoprire, le competenze che dovrà esprimere e

le relazioni in cui verrà immessa col suo ingresso nell'organizzazione;

- lo sviluppo, poiché saranno chiari i possibili percorsi di carriera e crescita professionale che l'organizzazione è in grado di offrire e i criteri rispetto a cui formulare le scelte;
- la formazione, avendo identificato le competenze più rilevanti su cui indirizzare i processi formativi;
- le ricompense, che potranno essere variamente articolate sulla base dei livelli organizzativi, delle responsabilità e dei risultati attesi, delle competenze;
- la valutazione, collegata ai processi di formazione e sviluppo, da un lato, e di ricompensa, dall'altro.

Il sistema si completa con alcune scelte di strategia gestionale che dipendono dall'identità, dalla cultura e dagli obiettivi dell'organizzazione, dalle caratteristiche delle famiglie professionali che la compongono e dalla situazione del mercato del lavoro.

Ad esempio occorrerà decidere se i sistemi di valutazione debbono focalizzarsi prevalentemente sulla valutazione delle prestazioni e dei risultati collegandosi prioritariamente al sistema di ricompense, ovvero sullo sviluppo delle competenze per orientare i processi formativi; se e per quali posizioni organizzative è opportuno istituire sistemi premianti legati al conseguimento di obiettivi; se le retribuzioni debbano dipendere prevalentemente dalla posizione ricoperta ovvero dalle competenze acquisite ed espresse nel tempo; se lo sviluppo si possa configurare come sviluppo di carriera o prevalentemente come sviluppo professionale.

Risulta chiaro come dalla determinazione di questi aspetti dipenda la coerenza complessiva dei processi di gestione delle risorse umane e occorre rilevare, in questo senso, come possa accadere che il *management* percepisca l'importanza di dotare l'organizzazione di tali processi, senza volersi però impegnare nell'attività di descrizione e, soprattutto, di decisione e comunicazione, quasi auspicando neutrali soluzioni "tecniche" che permettano di eludere il momento decisionale.

3. Le caratteristiche distintive dell'impresa sociale

Se la descrizione dell'architettura permette di costruire un sistema coerente di processi, dalle modalità con cui viene agita dipende la possibilità di cogliere gli aspetti distintivi e idiosincratici dell'orga-

nizzazione, e quindi la possibilità che il sistema sia in grado di consolidare e sviluppare l'identità e la cultura dell'organizzazione.

A questo proposito è utile identificare alcune caratteristiche dell'impresa sociale di cui si deve tenere conto nel processo di descrizione organizzativa e, prima ancora, tentare di cogliere l'elemento essenziale della cultura organizzativa del settore.

Come sintetizzato da Weick (1995), nelle organizzazioni coesistono, in diverse proporzioni, momenti unici, vividi e intersoggettivi in cui gli attori esprimono e condividono il senso del loro agire dentro e attraverso l'organizzazione e altri che costituiscono l'ampliarsi dei primi da parte di persone che non hanno partecipato alla costruzione intersoggettiva originale. I fenomeni del primo tipo sono irriducibili a qualsiasi forma di standardizzazione, mentre i secondi possono arrivare a costituire *routine* interconnesse e predefinite.

L'impresa sociale si caratterizza per il verificarsi straordinariamente frequente di momenti del primo tipo, momenti vividi in cui la domanda di senso degli attori è intensamente messa in gioco nelle relazioni con gli altri attori e a cui si deve il fascino di queste organizzazioni.

Questo aspetto dell'impresa sociale ha un grande rilievo sul processo di descrizione e costituisce il motivo per cui il termine stesso descrizione è da ritenersi preferibile, perché meno equivoco, a quello di formalizzazione. Ad esso si collega un'ulteriore caratterizzazione importante che è quella delle organizzazioni di questo tipo come sistemi aperti, sia perché aperti all'ambiente esterno sia perché non presentano legami rigidi tra gli elementi che le compongono. Apertura all'ambiente e struttura interna più slegata richiedono agli attori di far fronte ad informazioni più diversificate, la cui chiave di interpretazione non è sempre predefinita e viene piuttosto sviluppata e costantemente ridefinita attraverso un'attività di *sensemaking* nel contesto dei momenti intersoggettivi visti sopra.

Questa caratterizzazione dell'impresa sociale può essere variamente esemplificata; mi limiterò qui ad attingere alla mia esperienza diretta, senza la pretesa di essere esauriente. Innanzitutto l'apertura all'ambiente implica il riverberarne le caratteristiche in termini organizzativi e questo può voler dire, ad esempio, che unità operative della medesima impresa dislocate in contesti diversi differiscano anche significativamente in chiave adattiva a diversi territori ed utenze. Si pensi anche alla centralità per le imprese sociali dello sviluppo delle reti che, pur coinvolgendo soggetti "esterni", influenza fortemente l'organizzazione "interna".

In questa direzione, è importante rilevare come la propensione delle imprese sociali a favorire una partecipazione attiva di *stakeholder* "esterni" alla vita dell'organizzazione, quali, ad esempio, gli utenti o le loro famiglie, sia un ulteriore elemento di apertura del sistema organizzativo.

Può accadere anche di riscontrare come le configurazioni organizzative dei servizi e delle unità operative si diversifichino sulla base delle persone chiave che li presidiano o che collaborano a presidiarle. Accade dunque che siano le caratteristiche delle persone a definire le posizioni organizzative piuttosto che il contrario, invertendo così la classica dialettica tra ruolo e posizione.

Un ulteriore elemento da tenere presente è la forte interferenza delle logiche professionali su quelle organizzative. Sono diverse infatti le famiglie professionali presenti nel settore che hanno una forte identità, a volte più forte di quella che l'organizzazione riesce a definire e a veicolare ai propri membri. Si pensi, ad esempio, ad infermieri, medici, educatori, assistenti sociali.

Le caratteristiche dell'impresa sociale evidenziate spingono a chiedersi come dunque debba svolgersi l'attività di descrizione dell'architettura organizzativa, in modo che possa cogliere e valorizzare le peculiarità dell'organizzazione, senza dissolverle nella - presunta - neutralità di modelli elaborati per la descrizione di contesti in cui la standardizzazione dei comportamenti e delle relazioni organizzative è più compatibile con la natura dell'organizzazione.

4. La descrizione dell'organizzazione

Per descrivere queste organizzazioni è opportuno adottare un metodo decisamente caratterizzato in chiave induttiva, che parta dunque dall'osservazione dei fenomeni organizzativi per come essi realmente si producono, mettendo sempre in discussione le aspettative a questo riguardo da parte di chi gestisce il processo. La frase del premio nobel Alexis Carrel può essere a questo proposito un utile riferimento di ispirazione metodologica: "Molta osservazione e poco ragionamento conducono alla verità. Poca osservazione e molto ragionamento conducono all'errore".

Gli strumenti di indagine che vengono di solito adottati (interviste a chi ricopre le diverse posizioni organizzative, interviste al *top management*, *focus group*) devono essere utilizzati in modo da favorire l'accadere di momenti intersoggettivi autentici e vividi dello stesso

genere di quelli che - come abbiamo visto - caratterizzano la vita delle imprese sociali.

Questo implica, concretamente, ridurre al minimo la prefigurazione degli *outcome* ed ampliare al massimo le possibilità espressive delle persone coinvolte, sia in termini di tempo, sia in termini di disponibilità alla destrutturazione degli strumenti sia, infine, all'ampiezza del campione.

Descrivere efficacemente un'impresa sociale non può ridursi ad uno sforzo volto ad astrarre costrutti organizzativi, ma richiede una reale posizione di ascolto rivolto alle storie ed esperienze delle persone che vi lavorano.

Una notazione particolare merita l'identificazione delle competenze e la scelta della nomenclatura adottata per la classificazione. Forzare la ricchezza relazionale, culturale e ideale sottesa ai comportamenti degli operatori nei *cluster* comportamentali ricorrenti nella manualistica è operazione sterile quando non controproducente. Interviste volte a verificare quali competenze di un *set* predefinito sono maggiormente caratterizzanti un ruolo o una famiglia professionale rappresentano l'immagine più chiara di quello che andrebbe accuratamente evitato; si lasci piuttosto che siano gli intervistati a dare il nome alle esperienze professionali che ritengono più significative e si valorizzi questa attività spontanea di *sensemaking* organizzativo.

Le corrispondenze tra competenze analoghe, ma intercettate in contesti diversi andranno identificate *ex post* da chi presidia il processo e non poste come vincolo agli intervistati.

Date queste avvertenze, è importante d'altro canto rilevare come il processo descrittivo sia di grandissima utilità e come possa inoltre conseguire il meta-risultato di sviluppare la consapevolezza organizzativa e professionale delle persone coinvolte.

Vale la pena anche sottolineare l'ineludibile esigenza di evocare nel *management* una riflessione sugli elementi che, come si è detto, dipendono dalle decisioni rispetto alla *mission*, alla *vision* e alla strategia, per collegare il vissuto degli operatori con la visione culturale e il disegno strategico di chi conduce l'impresa e per identificare eventuali aree di discrasia che andranno evidenziate e rese oggetto di riflessione e confronto. Questo processo è utile per contribuire ad evitare i rischi di personalismo che, va detto, a volte caratterizzano queste organizzazioni, dove, ad esempio, la figura spesso carismatica del "fondatore" può costituire un ostacolo nel percorso di definizione di processi strutturati di gestione delle persone.

5. Selezione e sviluppo

Con la mappatura dell'architettura organizzativa si ottengono gli elementi necessari per il disegno dei processi di selezione e sviluppo, nel senso che la conoscenza dei ruoli, dei livelli e delle competenze permette di identificare i requisiti da verificare all'ingresso e i percorsi professionali che le persone possono intraprendere all'interno dell'organizzazione.

Le particolarità dell'impresa sociale influiscono però anche sulla configurazione di questi processi, e anche in questo caso è utile procedere evitando accuratamente di assumere modelli sviluppati in altri contesti come fossero indiscutibili punti di riferimento.

Innanzitutto, per quanto riguarda la selezione, la natura dell'impresa sociale implica un'opzione rispetto all'approccio da adottare nella conduzione del processo.

Gli approcci comunemente adottati possono essere ricondotti a due: da un lato, quello psicometrico che "definisce i requisiti di una determinata posizione e attraverso un processo sistematico identifica la persona che meglio si sovrappone a tali requisiti". L'alternativa è costituita dalla prospettiva dello scambio "che identifica due attori (il candidato e l'organizzazione) che hanno aspettative definite e che attraverso una serie di incontri riducono l'asimmetria informativa e negoziano la creazione di un rapporto. La negoziazione è possibile perché né l'uno né l'altra hanno caratteristiche immutabili. L'esito del processo è la costituzione di un contratto psicologico ben compreso e chiaro ad entrambi i contraenti. Se l'esito è negativo, questo rappresenta in sé un valore del processo perché evita la creazione di una relazione altrimenti non stabile" (Solari, 2004).

Risulta chiaro come il secondo approccio sia di gran lunga più sintonico alla cultura e alle esigenze dell'impresa sociale: i colloqui di selezione sono ben condotti se si rivelano momenti di forte comunicazione intersoggettiva in cui realmente l'organizzazione e il candidato si scambiano informazioni, visioni culturali, modalità di attribuzione di significato.

La prospettiva relazionale e le caratteristiche dell'impresa sociale suggeriscono inoltre che gli incontri siano il più numerosi possibili e che al candidato sia resa praticabile un'esperienza diretta dei processi e dei metodi di lavoro, attraverso momenti di reciproca conoscenza *on the job*.

La relazione che si sviluppa nel processo di selezione può portare, più facilmente e più coerentemente che in altri contesti, alla ri-

progettazione condivisa della posizione cui la selezione si riferisce. Specularmente, soprattutto nel caso di risorse *junior*, un percorso di selezione nell'impresa sociale è fortemente analogo ad un processo di orientamento perché la scelta di una persona rispetto ad una posizione si sfuma in un processo di reciproca conoscenza e di scambio molto intenso.

In questo senso anche il candidato è - nel corso del processo - un vero e proprio *stakeholder* e, data l'attenuazione dei confini organizzativi dell'impresa sociale, è "dentro" l'organizzazione.

Un'attenzione particolare va rivolta alla selezione come momento di definizione del contratto psicologico (Grandori, 1999), ovvero l'insieme di attese reciproche di comportamenti tra persona e organizzazione che non saranno oggetto di formalizzazione, ma che verranno *taken for granted* da entrambe le parti. Questa dimensione è di grande importanza nel caso dell'impresa sociale poiché i comportamenti richiesti possono dipendere dall'identità culturale dell'organizzazione e vanno quindi esplicitati e condivisi, facendo anche emergere gli elementi di legittimazione pragmatica, morale e cognitiva che l'impresa ha agli occhi del candidato (Suchman, 1995).

Per quanto riguarda invece lo sviluppo, le particolarità dell'impresa sociale si manifestano enfatizzando la dimensione orizzontale come spesso l'unica possibile di questi processi.

Le strutture del settore sono infatti spesso piatte e - soprattutto in alcune famiglie professionali - sarebbe frutto di un'acritica volontà di trasposizione da altri contesti il pensare a percorsi di sviluppo intesi nel senso di percorsi di carriera.

La definizione dell'architettura organizzativa consente di prendere consapevolezza sistematica e condivisa di quali possono essere le opportunità di crescita verticale. La sensibilità per il settore suggerisce invece di interpretare lo sviluppo in chiave eminentemente professionale, valorizzando, ad esempio, questi aspetti:

- importanza della formazione, come strumento per lo sviluppo delle competenze professionali e delle capacità distintive dell'organizzazione;
- spazi di autonomia per le persone nella configurazione del proprio ruolo in chiave relazionale (si veda a questo proposito quanto verrà detto nel paragrafo 7 sul *job crafting*), al fine di fare esperienze significative, di mettere a frutto competenze individuali o di acquisirne di nuove e ritenute desiderabili;

- identificazione di percorsi di sviluppo orizzontali, trasversali all'organizzazione;
- valorizzazione delle opportunità di crescita offerte dalla rete.

Non è comunque superfluo mettere in evidenza come un'accurata identificazione delle posizioni organizzative e delle relative competenze consenta di gestire la movimentazione interna delle risorse in modo consapevole, condiviso, trasparente e coerente con le strategie dell'organizzazione.

6. L'“ideologia” delle *best practice*

A più riprese nel corso dell'analisi si è fatto riferimento al rischio per l'impresa sociale rappresentato dall'assunzione di modelli esogeni di formalizzazione organizzativa e di disegno dei processi di gestione delle risorse umane. Questo aspetto merita ora un approfondimento che chiarisca come le *best practice* definite nel contesto disciplinare delle risorse umane, non possano in generale essere assunte in modo acritico e in particolare nel contesto dell'impresa sociale.

Sotteso al rapporto tra formalizzazione organizzativa e processi di selezione e sviluppo vi è un problema che richiederebbe una ricerca approfondita e strutturata e che qui non si può che evidenziare in termini di percezioni, non senza riscontro sia nella mia personale esperienza che nella letteratura.

Il problema è costituito dalla modalità con cui si sono strutturati gli schemi cognitivi e interpretativi prevalenti della famiglia professionale delle risorse umane.

Il complesso teorico di riferimento di questa funzione si è costituito a partire dall'esigenza di poter indirizzare il comportamento delle persone, quel “fattore umano” che a seguito del tentativo taylorista apparve eterogeneo e più difficilmente riconducibile ad un modello previsionale di tipo meccanico.

I modelli di lettura del comportamento sono stati assunti dalle scienze umane, le quali però sono segnate, come è noto, da una consistente ambiguità epistemologica¹ che implica la tendenziale assimilazio-

¹ Personalmente trovo questa ambiguità espressa in modo esemplare nel saggio di H. Kelsen (1952), in cui si osserva che la differenza tra scienze umane e scienze naturali non può ridursi all'oggetto di indagine. Se il dinamismo umano viene descritto istituendo nessi di causa-effetto tra i diversi fenomeni che lo compongono non si è prodotta una scienza umana eterogenea a quella fisica, ma semplicemente assunto il paradigma di quest'ultima per osservare un oggetto che ne richiederebbe uno diverso. Per Kelsen le scienze umane si possono caratterizzare per l'istituzione di nessi imputativi (fatto-sanzione, premiale o penale che sia) da parte di un soggetto libero, non necessitato da nessi causali predeterminati.

ne al paradigma meccanicistico delle scienze fisiche e naturali. Il risultato è, appunto, la costruzione di modelli di analisi ed intervento del comportamento organizzativo improntati in ultima analisi ad uno stereotipo meccanicista (Ghoshal, 2004), che tendono inesorabilmente a trascurare intenzionalità, responsabilità ed unicità della persona.²

A questo si aggiunga la tendenza, presente fino dal sorgere della scuola delle relazioni umane, a non affrontare “il problema dei contenuti reali del lavoro [limitandosi] di fatto a interventi psicologici sui dipendenti” (Bonazzi, 1989).

Tutto questo ha portato al costituirsi di modalità interpretative dell’organizzazione segnate da astrattezza ed autoreferenzialità: la tendenza spesso osservabile - personalmente ho avuto modo di osservarla innanzitutto su me stesso - è quella di disegnare sistemi di gestione che non partono dall’osservazione delle persone nelle concrete situazioni e nel contesto dei processi lavorativi caratteristici di una certa organizzazione, ma da “dogmi” professionali di cui si presuppongono scientificità e rigore metodologico.

Gli interventi sull’organizzazione, ancorché si proclami insistentemente il contrario, hanno spesso caratteristiche normative piuttosto che supportive e questo genera una sostanziale lontananza tra chi presidia la funzione risorse umane e chi ha responsabilità gestionali; lontananza che, inesorabilmente, finisce per autoalimentarsi.

Le funzioni risorse umane tendono, in altri termini, a ragionare in termini di implementazione di sistemi gestionali che si debbono ritenere *best practice* funzionali, piuttosto che a generare soluzioni effettivamente distintive dell’organizzazione e della cultura delle persone che la compongono, costringendo l’organizzazione a parlare il linguaggio “esoterico” dello *Human Resource Management*.

Il rischio è quello che Hanna Arendt ha efficacemente riscontrato nelle ideologie, le quali “poiché non hanno alcun potere di trasformare la realtà, ottengono totale emancipazione del pensiero dall’esperienza ricorrendo a certi metodi di dimostrazione. Esse

² Un approccio diverso e di enorme interesse al comportamento è quello della “psicologia positiva” e in particolare della riflessione che si collega al pensiero di Viktor Frankl, neurologo e psichiatra viennese (1905-1997), fondatore della Logoterapia. Il lavoro di Frankl mette al centro le categorie di autotrascendenza del soggetto, nel senso di ricerca di un significato, e di responsabilità fino ad identificare una nuova categoria di nevrosi, quelle noogene dipendenti appunto dalla mancata ricerca e scoperta di un significato e di un compito personale. Dal punto di vista organizzativo, questa sensibilità è ripresa dal gruppo di ricerca della *Positive Organizational Scholarship*, che esplora le dimensioni intenzionali e generative del comportamento umano contestualizzandole organizzativamente.

ordinano i fatti in un meccanismo che parte da una premessa accettata in modo assiologico, deducendone ogni altra cosa; procedendo così con una coerenza che non esiste affatto nel regno della realtà" (Arendt, 2004a).

Queste considerazioni ci rendono, da un lato, ancora più avvertiti del rischio di introdurre nell'impresa sociale pratiche di gestione delle risorse umane che, oltre ai limiti intrinseci appena evidenziati, si rivelano particolarmente destruenti per un contesto come quello dell'impresa sociale, così caratterizzato dall'intreccio tra intenzionalità e responsabilità degli operatori, unicità della persona, importanza dei concreti processi di lavoro.

Inoltre ci confermano nell'idea che descrizione organizzativa e disegno di processi di gestione delle risorse umane nell'impresa sociale devono, in modo affatto particolare, partire dall'osservazione della realtà organizzativa, che, nel caso di queste imprese, è particolarmente densa di "avvenimenti", cioè - sempre secondo la Arendt - di "cose che capitano e che interrompono i processi e le procedure di routine [e quelle] previsioni del futuro che non sono nient'altro che proiezioni dei processi e delle procedure automatiche del presente, cioè di cose che è probabile che accadano se gli uomini non intervengono e se non succede niente di imprevisto" (Arendt, 2004b).

7. ...e se l'impresa sociale fosse all'avanguardia

Il meccanicismo caratteristico di certa cultura organizzativa non è solo particolarmente deleterio se applicato alla realtà dell'impresa sociale, ma si sta rivelando sempre più inadeguato alla lettura e all'intervento in contesti organizzativi "normali".

Sorprende, positivamente, a questo proposito una recente letteratura che richiama l'attenzione su fenomeni organizzativi che sfuggono ad un paradigma di tipo meccanico e che, d'altro canto, ci appaiono molto vicini alle caratteristiche che abbiamo evidenziato per l'impresa sociale.

Richiamiamo sinteticamente due pubblicazioni in questa direzione perché di grande interesse e perché consentono di sviluppare alcune considerazioni.

Ci riferiamo innanzitutto al modello di rappresentazione organizzativa del *Relational Job Design* (Grant, 2007) che, mentre le modellizzazioni organizzative prevalenti si focalizzano sui contenuti delle posizioni organizzative in termini di compiti e sul comportamento

individuale di chi le ricopre, mette al centro la descrizione dei ruoli in termini relazionali.

In questa lettura la motivazione risiede nella dimensione relazionale dei ruoli e lo sviluppo del comportamento organizzativo è basato sulla consapevolezza, da parte degli attori, dell'impatto del proprio lavoro sui beneficiari e dal contatto diretto con essi.

Questa lettura fornisce un modello di descrizione e di sviluppo dell'organizzazione dell'impresa sociale che ne valorizza le peculiarità, rendendo la relazionalità una dimensione non di ostacolo ad un modello descrittivo e normativo, ma - al contrario - un carattere che permette un efficace sviluppo del comportamento.

Per *job crafting* (Wrzesniewsky, Dutton, 2001) si intende invece la possibilità che i componenti di un'organizzazione modifichino i confini cognitivi, operativi e relazionali del proprio ruolo, per dare nuove configurazioni alle proprie interazioni e relazioni con i colleghi. L'approccio proposto è quello di guardare a questa attività di configurazione imprenditiva non come ad un evento "patologico", ma inevitabile bensì come una straordinaria risorsa.

Le organizzazioni che si concepiscono come sistemi aperti all'ambiente - e certo le imprese sociali sono tra queste - mettono al centro della propria strategia la capacità adattiva. In un quadro simile le competenze imprenditive sottese al *job crafting* sono un'importante risorsa ed è quindi fonte di vantaggio competitivo creare un contesto organizzativo in cui questo tipo di approccio al lavoro sia favorito, naturalmente senza trascurare le esigenze di mantenere vincoli e confini.

Nell'impresa sociale, dove la capacità degli operatori di attribuire senso al proprio contributo e di svilupparlo grazie e attraverso una trama di relazioni è così determinante, questo approccio alla configurazione organizzativa è senz'altro di grande interesse.

Esso rappresenta anche un utile strumento per trattenere gli operatori di talento, evitando che la rimodulazione del proprio contributo non trovi ospitalità all'interno dell'organizzazione e li conduca ad uscirne. Come risulta dalla pur breve esposizione di questi approcci metodologici, c'è la concreta possibilità che l'impresa sociale possa essere per molti aspetti il luogo ideale per un'avanzata sperimentazione di modelli organizzativi; e che quindi non solo non debba acquisire modelli estranei, ma che possa a sua volta contribuire allo sviluppo di riflessioni organizzative che entrano nell'agenda delle stesse organizzazioni profit.

Forse non è un caso che molte multinazionali considerino sempre più le esperienze nelle imprese sociali come straordinarie opportunità per lo sviluppo della *leadership*.

8. Un'esperienza

Tra il febbraio 2005 e il febbraio 2007 ho vissuto un'intensa esperienza professionale come Responsabile delle risorse umane di Icos, impresa sociale impegnata nella gestione di 10 Rsa e di 5 strutture per malati psichiatrici e, per un certo periodo, come Direttore generale di una delle Rsa.

Provenendo da un contesto completamente diverso,³ ho appreso il compito di disegnare ed implementare processi di gestione sviluppo delle risorse umane proprio a partire dalla formalizzazione organizzativa, e in particolare dalla definizione della *job description* e del profilo di competenze dei Direttori generali delle Rsa.

È stato proposto a tutti i Direttori di produrre la propria *job description* e i contributi sono stati condivisi in una riunione plenaria insieme alla Direzione generale di Icos. Si è così ottenuta una *job description* di sintesi a partire dalla quale le risorse umane hanno identificato il *set* di competenze di ruolo a partire dal "catalogo" definito da Spencer, Spencer (1993). Sulla base di queste competenze chiave è stato organizzato un corso residenziale di tre giorni per lavorare sullo sviluppo delle competenze individuate ed è stato definito un processo di valutazione con finalità di sviluppo.

Insieme alle persone che lavoravano con me ci siamo resi conto però che le competenze identificate non erano distintive della cultura organizzativa e professionale di Icos e che pertanto il lavoro di sviluppo stentava a fare realmente presa.

Circa un anno più tardi ci siamo trovati ad affrontare lo stesso tema per i responsabili delle strutture dell'Area psichiatrica, ma la modalità di procedere è stata ben diversa.

La mappatura di attività e responsabilità è stata ottenuta attraverso interviste individuali molto ampie e corredata dall'osservazione diretta da parte nostra della concreta attività degli intervistati. Nel corso delle interviste abbiamo anche identificato le competenze del ruolo attraverso domande di tipo comportamentale, molto aperte e

³ Precedentemente ho lavorato nelle risorse umane di Cap Gemini Ernst & Young e poi, come Responsabile risorse umane, in *Business Integration Partners*, entrambe società di consulenza direzionale.

narrative. Abbiamo poi condotto una lunga ed articolata intervista con la Responsabile dell'area psichiatrica, in cui abbiamo investigato le sue aspettative di comportamento e risultato nei confronti dei coordinatori, sempre a partire da episodi positivi o critici e "rifiutando" risposte già formalizzate.

Ne è uscito un quadro delle competenze molto caratterizzato e fortemente distintivo della cultura di Icos e dell'area psichiatrica in particolare. Certo i *cluster* di comportamenti che costituiscono le competenze del ruolo non hanno i nomi ricorrenti nella manualistica manageriale,⁴ ma le persone coinvolte si sono sentite ben descritte e rappresentate nella loro identità professionale e culturale e i processi di formazione prima e di valutazione poi hanno trovato un grande riscontro.

Infine, in linea con le considerazioni svolte sui rischi metodologici cui è esposta la famiglia professionale delle risorse umane, è stata per me - che di quella famiglia professionale facevo e faccio parte - un'esperienza straordinariamente ricca quella della direzione della Residenza sanitaria assistenziale (Rsa) *Mater Sapientiae* a Milano.

Ho avuto in questo contesto l'opportunità di comprendere come sia impossibile orientare il comportamento a partire da "modelli" e come invece possa essere appassionante e fruttuoso partire dall'osservazione del fenomeno umano che sta alla base di tutto quanto andiamo dicendo: il lavoro delle persone. Il lavoro attraverso cui le persone esprimono la propria identità, il proprio bisogno, il proprio desiderio, trovando così un punto di incontro anche a fronte delle diverse identità professionali e culturali che contraddistinguono oggi le Rsa. Solo mettendosi in ascolto di questa esperienza ci si può coinvolgere in un percorso di crescita e sviluppo che deve essere intrapreso in prima persona innanzitutto da chi ha una responsabilità di gestione di altre persone.

Ho trovato questa inversione di paradigma espressa magistralmente in un articolo di Jane Dutton (2003) nel suo significato più profondo: "Sono stata formata come un tradizionale ricercatore positivista. Nonostante gran parte della mia ricerca abbia riguardato la raccolta di storie, per anni ho sezionato e frammentato queste storie per ricavarne variabili e le ho utilizzate per esplorare e verificare ipotesi di

⁴ Ad esempio l'area della *leadership* viene identificata col termine "autorevolezza", intesa come "capacità di trasmettere all'*équipe* la propria posizione di stima e fiducia verso l'ospite, facendola diventare un criterio di giudizio condiviso"; l'area dell'"orientamento al cliente" comprende, tra le altre, una competenza definita "ipotesi positiva" e intesa come: "È la stima dell'ospite come persona libera e capace di continuo cambiamento".

ricerca basate su un paradigma meccanicistico. Ci ho messo un po' di tempo per comprendere appieno che stavo riducendo al silenzio la vita e l'esperienza contenuta in quelle storie attraverso il mio approccio volto a ridurre in parti, analizzare, estrarre. Allo stesso tempo stavo indirizzando la mia professione in una direzione distruttiva per me stessa".

Per quanto mi riguarda posso dire che l'esperienza che ho potuto fare in Rsa è quella che più di tutte le altre mi aiuta oggi, nella mia professione di consulente organizzativo, a partire sempre, con passione ed attenzione, dalle persone e dal loro lavoro.

Riferimenti bibliografici

- Arendt H. (2004a), *Le origini del totalitarismo*, Einaudi, Torino.
- Arendt H. (2004b), *Sulla violenza*, Guanda, Parma.
- Becker B.E., Huselid M.A. (1998), "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications", *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 16.
- Bonazzi G. (1989), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- Dutton J.E. (2003), "Coming Back to Life: Breathing Life Into Our Professional Practices", *Journal of Management Inquiry*, 12.
- Ghoshal S. (2004), "Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, 1, marzo.
- Grandori A. (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- Grant M.A. (2007), "Relational Job Design and the Motivation to make a Prosocial Difference", *Academy of Management Review*, vol. 32, 2.
- Kelsen H. (1952), "Causalità e imputazione", trad. di R. Treves, in appendice a *Lineamenti di dottrina pura del diritto*, Einaudi, Torino.
- Solari L. (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalla teoria alle persone*, Carocci, Roma.
- Solari L. (2006), "Il coraggio di cambiare le regole: il non profit da emulare", *Sviluppo & Organizzazione*, vol. 214, marzo/aprile.
- Spencer L.M., Spencer S.M. (1993), *Competence at Work. Models for Superior Performance*, Wiley, New York.
- Suchman M.C (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, 3.
- Weick K. (1995), *Sensemaking in Organization*, Sage, Thousand Oaks.
- Wrzesniewsky A., Dutton J.A. (2001), "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work", *Academy of Management Review*, vol. 26, 2.

Sviluppo e cambiamento organizzativo nell'impresa sociale

Marina Demozzi, Flaviano Zandonai

Sommario

1. Le trasformazioni del contesto - 2. Il ruolo ambivalente dell'impresa sociale - 3. Le leve del cambiamento organizzativo - 4. Il management come agente del cambiamento - 5. Conclusioni. L'impresa sociale fra institution building e mutamenti sociali

1. Le trasformazioni del contesto

I percorsi di riforma che hanno caratterizzato il sistema di *welfare* secondo linee guida volte a realizzare una maggiore adattabilità ai bisogni, una più spiccata capacità produttiva ed una sostenibilità nel medio-lungo periodo, si innestano su processi di trasformazione e mutamento sociale riguardanti la società italiana nel suo complesso. In questo paragrafo verranno descritti gli elementi generali di trasformazione che afferiscono a bisogni di protezione e sicurezza sociale, cercando così di stabilire quanto e come il sistema di *welfare* istituzionale - all'interno del quale opera la maggior parte delle imprese sociali - sia realmente in grado di fornire risposte adeguate.¹ Un primo processo di trasformazione riguarda il crescente livello di priorità riconosciuto al *welfare* come fattore chiave nel determinare la qualità della vita. La crescente sensazione di insicurezza a livello

¹ Le trasformazioni descritte nei punti seguenti derivano da una rilettura di Borzaga, Fazzi (2006).

personale e sociale viene sempre più spesso affrontata grazie alla possibilità di fruire di un insieme di prestazioni (in forma di assicurazioni, servizi, ecc.) opportunamente integrato con altre risorse del proprio "bagaglio" di relazioni. Questo *mix* di risorse personali e di interventi istituzionali sembra in grado di garantire una maggiore copertura rispetto a rischi come l'invecchiamento, la malattia, ma anche la formazione, l'accesso al mercato del lavoro, ecc. L'effetto di questa dinamica è una crescente centralità del *welfare* nelle politiche di sviluppo, soprattutto a livello locale.

Un secondo processo, altrettanto evidente, consiste nella crescente parcellizzazione dei bisogni connessi alla protezione sociale, per cui il sistema di *welfare* risulta sempre più frammentato. Le principali "linee di frammentazione" riguardano l'ambito territoriale (sempre più micro), ma anche le tipologie di prestazioni e di beneficiari. L'insieme di questi fattori rende concreto il rischio di non riuscire a riportare ad unità un sistema basato sul principio di universalità e su obiettivi che richiamano elementi complessivi della qualità della vita delle persone (salute, sicurezza, ecc.). La parcellizzazione del sistema, invece, pone in evidenza elementi differenziali sempre più consistenti e, in qualche caso, conflittuali, ad esempio per ambito territoriale, fascia di età, livello di reddito, codici culturali, forme assicurative, ecc.

Un terzo processo, complementare al precedente, consiste nel mantenimento, anzi nel rafforzamento dell'attributo di meritorietà al sistema di *welfare*, riconoscendone la "funzione pubblica". In un periodo storico caratterizzato da forme sempre più diffuse di privatismo, nel *welfare* permane una forte dimensione pubblica, anche in senso stretto, intesa cioè come aspettativa che l'amministrazione pubblica svolga un ruolo diretto nella programmazione, ma anche nella gestione delle attività (People, 2004). Si conferma quindi che, al di là delle esigenze specifiche delle persone, il *welfare* viene comunque vissuto come fattore di coesione, come ambito dove non solo si producono servizi che risolvono problemi specifici, ma che investe la qualità della vita nel suo complesso.

Un quarto processo riguarda l'ampliarsi di fenomeni di auto-organizzazione dei cittadini in risposta ai bisogni di protezione sociale anche al di fuori del sistema istituzionale di *welfare* (Cominu, 2006). Accanto alla forma tradizionale dell'*advocacy* assumono nuova vitalità le iniziative di aggregazione sociale che, oltre a riconoscere e rappresentare i bisogni, cercano anche le risorse per soddisfarli. La

tendenza alla parcellizzazione descritta in precedenza non sembra quindi inibire le forme di aggregazione di carattere mutualistico che "coagulano" aspettative ed interessi intorno a problematiche ben definite, trovando modalità, a volte inaspettate, di risposta.

Infine, può essere segnalato l'allargamento del numero e della tipologia dei soggetti apportatori di risorse riferite al *welfare*. Il dibattito attuale si caratterizza per analisi e prese di posizione che si concentrano soprattutto sull'andamento dello *stock* di risorse pubbliche destinate in questo ambito, in particolare da quando, in tempi più recenti, si è assistito ad un loro progressivo decremento. Accanto a questa indicazione di ordine generale, è comunque attivo un processo complementare che vede un progressivo aumento dell'apporto di risorse da parte di soggetti che tradizionalmente non venivano considerati. Questa evoluzione genera una frammentazione delle risorse in tanti "rivoli" che le organizzazioni del settore sono chiamate a ricondurre all'"alveo" delle loro attività.

La centralità dell'interesse generale

Le considerazioni proposte richiamano, in modo piuttosto urgente, la necessità di individuare alcune questioni di fondo intorno a cui ricostruire un sistema di *welfare* più efficace non solo nel rispondere a bisogni attraverso un'offerta di servizi, ma anche nel cogliere e valorizzare le sollecitazioni e le disponibilità provenienti dalla società, in particolare dalle sue reti comunitarie.

Una questione centrale in tal senso riguarda le modalità attraverso cui è possibile definire su nuove basi l'interesse generale di una comunità nei confronti del suo sistema di protezione sociale. Nel passato la determinazione di ciò che si definiva di interesse generale si risolveva in via quasi esclusiva nella sfera dell'amministrazione pubblica e, tendenzialmente, veniva data per scontata. Oggi, invece, appare chiaro che nessun attore, pubblico o privato che sia, è in grado di arrogare a sé questa funzione. Se si assume una prospettiva volta a ricercare in modo continuativo e dialogico nuove modalità di confronto fra esigenze, visioni, interessi di cui è portatore ciascun soggetto, ne scaturisce un atteggiamento proattivo rispetto ai fenomeni osservati in precedenza.

In primo luogo, un percorso dinamico e co-costruito dell'interesse generale consente di riconoscere e sostenere i processi di mutualizzazione dei bisogni e delle risorse valorizzando le peculiarità degli attori che sono direttamente coinvolti.

In secondo luogo, la ricerca di un consenso in merito a ciò che può essere considerato di interesse generale nell'ambito della protezione sociale sembra essere funzionale a garantire quella funzione meritatoria e quindi "pubblica" così fortemente attribuita al *welfare*.

In terzo luogo, la ricomposizione dell'interesse generale pone il tema della rappresentanza come elemento non acquisito o dato per scontato, ma come esito di strategie e pratiche che ciascun attore mette consapevolmente in atto, in coerenza con la propria *mission* e ambito di intervento. Se è vero, infatti, che nessun attore in quanto tale è "super partes", allora la capacità di rappresentare i bisogni del territorio richiede di maturare competenze e di investire risorse (Rullani, 2005).

Infine, come diretta conseguenza del punto precedente, tale impostazione tende a valorizzare i diversi apporti non in forma indifferenziata, ma considerando anche le specificità degli attori coinvolti. Va ricordato, infatti, che in questi ultimi anni si è assistito ad un allargamento delle tipologie di soggetti a cui è formalmente attribuita, anche dalla normativa, una finalità esplicita a perseguire l'interesse generale.²

2. Il ruolo ambivalente dell'impresa sociale

L'evoluzione dell'impresa sociale si caratterizza per una sempre più consistente differenziazione interna che scaturisce dalle diverse strategie adottate per rispondere ai mutamenti ambientali appena descritti. Fra le diverse traiettorie evolutive, una in particolare sembra assumere un ruolo rilevante. Essa coincide con il concentrarsi di una parte consistente delle imprese sociali sul versante istituzionale della risposta ai bisogni, configurando così queste imprese come agenzie che operano in stretto rapporto, a volte di dipendenza, con l'amministrazione pubblica. Questa forma di istituzionalizzazione deriva sia da una scelta (più o meno consapevole) compiuta da una parte delle imprese sociali, ma è anche il frutto di rappresentazioni elaborate da importanti interlocutori (*in primis* gli enti pubblici) che, per motivi diversi, hanno preferito incorporare tali imprese all'interno di sistemi di regolazione tradizionali. Le rappresentazioni più diffuse, infatti, evidenziano una certa resistenza verso i più significativi elementi di innovazione delle imprese sociali che, in termini

² Il riferimento va alla normativa sulla cooperazione sociale (legge n. 381/91), sul volontariato (n. 266/91), ma anche a importanti leggi di settore come la n. 328/00 sui servizi sociali.

generali, riguardano forme diverse di collaborazione ed integrazione tra queste imprese e altre istituzioni e aggregazioni informali su base comunitaria.

La presenza di diverse traiettorie di sviluppo non ha rallentato la crescita del fenomeno, ma ha contribuito a diffondere comportamenti che, in parte, hanno attratto molte imprese sociali all'interno di una definita "sfera istituzionale" (lo Stato e le sue articolazioni territoriali) venendo meno, o limitando, la capacità di esercitare quella fondamentale funzione di "membrana" tra le espressioni più informali della società civile e le istituzioni (Magatti, 2005).

Questa progressiva assimilazione in altre sfere istituzionali pone alcuni interrogativi sul senso stesso dell'esistenza di una particolare forma di regolazione dell'attività economica e sociale denominata "impresa sociale". Essa, infatti, rischia di divenire una mera componente di un ambito già definito (che può essere quello delle amministrazioni dello Stato, piuttosto che delle imprese di mercato), per la quale non necessitano iniziative normative e politiche promozionali specifiche.

Riscoprire la dimensione comunitaria dell'impresa sociale

Le riflessioni proposte in precedenza mettono in luce la centralità del rapporto tra le imprese sociali e le loro comunità. "L'impresa sociale di comunità" emerge, o forse ri-emerge, come tipologia che, nel suo insieme, sembra meglio valorizzare alcuni tratti sostanziali di questa forma d'impresa. Guardando alla *mission*, il riferimento alla comunità consente di dare sostanza a quella finalità tipicamente "pubblica" attribuita a quei soggetti che perseguono l'interesse generale. L'impresa sociale con un forte radicamento comunitario può intervenire con maggiore efficacia nei processi di co-costruzione dell'interesse generale in un determinato ambito, articolando interessi e bisogni caratterizzati da consistenti elementi di differenziazione e mutevolezza. Ma il "valore aggiunto" della comunità è visibile anche sul versante imprenditoriale. Un posizionamento centrale nelle dinamiche comunitarie può consentire alle imprese sociali di attrarre con maggiore facilità risorse di natura diversa (economiche e non, di mercato, donative, ecc.) dando così più consistenza ed autonomia al progetto imprenditoriale ed evitando o limitando il rischio di fenomeni di dipendenza da una sola fonte di reddito.

Per tutte queste ragioni, la dimensione comunitaria emerge come fattore centrale per definire l'identità costitutiva e per comprendere

il funzionamento dell'impresa sociale in quanto tale e non solo di una sua particolare declinazione o modello. L'impoverimento (o la scomparsa) di tale dimensione potrebbe determinare non tanto l'avvento di nuovi "tipi" della medesima "specie imprenditoriale", ma piuttosto un vero e proprio cambio di paradigma.

Se dunque dalla comunità passa, in termini sostanziali, la legittimazione dell'impresa sociale è necessario approfondire, al di là delle dichiarazioni normative e di orientamento strategico,³ come questa dimensione agisce nelle imprese sociali ed è agita da queste stesse imprese. A tal fine, nell'ambito del progetto Equal "Restore"⁴ sono state svolte attività di ricerca e di sperimentazione volte ad analizzare e promuovere percorsi di sviluppo di imprese sociali di comunità. Le iniziative realizzate hanno consentito di mettere in luce i processi di trasformazione sociale descritti nella prima parte, ma anche i percorsi evolutivi delle imprese sociali al fine di "leggere" le sollecitazioni ambientali e cercare di rispondervi attivamente.

3. Le leve del cambiamento organizzativo

Dopo aver descritto il contesto, distinguendo tra spinte esterne individuate principalmente nelle trasformazioni del tessuto sociale e dinamiche interne al settore dell'impresa sociale, verranno analizzate nel dettaglio alcune componenti organizzative quali leve per generare e guidare il cambiamento. Tali componenti identificabili a livello di sistema di *governance* e relazioni intra e interorganizzative, concorrono a delineare un modello di gestione che, nel suo insieme, mette a valore la dimensione comunitaria dell'impresa sociale.⁵ In questo ambito un ruolo rilevante è assunto dal *management*, in veste di attivatore e gestore del cambiamento.

Prima di entrare nel merito è bene esplicitare cosa si intende per cambiamento organizzativo, nella consapevolezza sia della complessità a circoscrivere un tema di questa portata, sia della notevole letteratura disponibile a riguardo (Quaglino, 1990). In termini generali, per cambiamento si intende il percorso che conduce l'orga-

³ Va ricordato, infatti, che anche la recente normativa sull'impresa sociale riconosce a queste organizzazioni una finalità di "interesse generale", peraltro poi ribadita in molti statuti e dichiarazioni di *mission*. Per approfondimenti si veda Aa.Vv., 2005.

⁴ Per maggiori informazioni sul progetto si può consultare il sito <http://www.restore.trentino.it/>.

⁵ L'identificazione e l'analisi di queste componenti deriva da una rilettura dei risultati di un'indagine realizzata nell'ambito del già citato progetto Equal Restore su 20 studi di caso relativi ad imprese sociali di comunità. Per approfondimenti Demozzi, Zandonai (2006).

nizzazione da uno stato A, identificato nell'impresa sociale, verso lo stato B che corrisponde all'impresa sociale di comunità; nel duplice aspetto di ciò che differenzia il primo rispetto al secondo (contenuto del cambiamento) e di ciò che viene "agito" per passare da uno stato all'altro (processo di cambiamento). Si tratta quindi di analizzare il contenuto di processi volti ad affrontare e risolvere situazioni non più ottimali attraverso l'introduzione di una qualche innovazione e/o mutamento organizzativo.

Le riflessioni proposte nelle pagine seguenti costituiscono una prima analisi che richiederà approfondimenti ulteriori, in quanto si tratta di processi complessi determinati da molteplici fattori quali, ad esempio, la fase del ciclo di vita dell'organizzazione, le sue dimensioni, la dinamica del settore di appartenenza, i rapporti con gli interlocutori strategici, ecc. Pur a fronte di questi elementi di complessità, nella tabella successiva vengono illustrati in forma sintetica gli elementi qualificanti dei diversi "stati" dell'impresa sociale, così da facilitare l'analisi del contenuto e della direzione del cambiamento organizzativo che verrà svolta nelle pagine seguenti.

TABELLA 1 - STATI EVOLUTIVI DELL'IMPRESA SOCIALE

	<i>Stato A</i>	<i>Stato B</i>
Missione	Erogazione di servizi di <i>welfare</i>	Produzione di beni relazionali per finalità di interesse generale
Organizzazione e <i>governance</i>	Incentrata sul presidio dei processi produttivi e sulla presenza di uno <i>stakeholder</i> dominante Centralità degli organismi decisionali	Incentrata sulle dinamiche comunitarie attraverso la partecipazione attiva di diversi <i>stakeholder</i> a livello di produzione e di governo dell'impresa Processo decisionale articolato su più livelli
Risorse	Principalmente da transazioni di mercato	<i>Mix</i> di risorse (di mercato, ma anche donative e non economiche)
Reti	Rappresentanza di interessi ed economie scala	Partecipazione alla <i>governance</i> territoriale; presenza in posizione rilevante entro filiere di servizi complessi

La governance oltre i confini proprietari

Un primo fattore di cambiamento organizzativo riguarda i sistemi di *governance* dell'impresa sociale e i mutamenti dei suoi assetti.

In questo ambito, il cambiamento più significativo è da forme naturali basate sulla presenza di diversi *stakeholder* fortemente implicati nel processo di *start-up* e di gestione delle attività (sostanzialmente i fondatori), ad assetti dove invece si tendono a formalizzare i rapporti anche con altri *stakeholder* spesso rappresentanti di altre organizzazioni (altri soggetti di terzo settore, istituti di credito, imprese, ecc.). Si presentano quindi due diversi percorsi di cambiamento, ma che procedono in parallelo e danno vita ad una stessa traiettoria evolutiva. Da un lato, l'allargamento dello spettro dei portatori di interesse e, dall'altro, la maggiore formalizzazione delle relazioni attraverso sia il classico strumento dell'inclusione nell'assetto proprietario o di *governance* (organo direttivo e compagine sociale), che l'utilizzo di accordi dove non è prevista la partecipazione societaria (ad esempio protocolli, alleanze, intese, ecc.). In questo senso si osserva la presenza, accanto alla *multi-stakeholder ownership* - basata sul riconoscimento dei diritti di proprietà a vari portatori di interesse - di un modello che privilegia la formalizzazione delle relazioni attraverso strumenti contrattuali e non. Per quanto riguarda le forme che non prevedono la partecipazione societaria esse rappresentano una modalità emergente e sempre più diffusa per coinvolgere soggetti diversi nell'impresa sociale. Si tratta, infatti, di forme di relazione non eccessivamente vincolanti per le parti in causa, oltre ad essere più flessibili e più direttamente orientate al raggiungimento di obiettivi puntuali rispetto alla modalità tradizionale dell'adesione societaria. Inoltre tali relazioni coinvolgono sempre più soggetti organizzativi (associazioni, imprese, enti pubblici), piuttosto che singole persone, delineando così una rete dai forti accenti istituzionali.

Dal punto di vista dell'evoluzione organizzativa è una fase che si potrebbe definire di "scongelamento" in quanto, da un lato, la diffusione di strategie di inclusione nell'assetto proprietario di soggetti diversi dai promotori è un fenomeno relativamente recente. Dall'altro lato, le dinamiche volte ad allargare e diversificare il sistema di *governance* stanno superando alcune resistenze e criticità, riconducibili al fatto di coinvolgere vari *stakeholder* sul piano operativo dividendone linguaggi e culture. A fronte di un inevitabile appesantimento dei processi decisionali e gestionali, emergono anche i vantaggi di un assetto che consente di operare su fenomeni sociali

caratterizzati da elevati livelli di mutevolezza e diversificazione. Poter contare su soluzioni in grado di valorizzare prospettive diverse nell'ottica di processi decisionali d'impresa può rappresentare, infatti, un significativo fattore di riduzione dei margini di incertezza.

La strada del governo plurale, non solo allargata, ma articolata su diversi livelli emerge come una delle principali leve organizzative in grado di coinvolgere, di coordinare e di co-responsabilizzare opportunamente tutti gli attori. La costruzione di procedure e di prassi - anche informali - che favoriscono la circolazione di informazioni rilevanti concernenti aspetti decisionali e gestionali costituisce uno degli ambiti più significativi per misurare la funzionalità dei modelli *multi-stakeholder*. Si tratta di una delle più importanti leve a disposizione del *management* per rinforzare e stabilizzare il processo di mutamento fino ad una sua possibile istituzionalizzazione quale parte di una normale *routine* che non rimanga "lettera morta" o si riduca ad un tentativo estemporaneo.

Un modello teorico utile a sintetizzare le riflessioni fin qui proposte consiste nel verificare come gli *stakeholder* delle imprese sociali optino fra soluzioni di *exit* e di *voice* (Hirshmann, 2002). Nel primo caso si fa riferimento a modalità di distacco dall'organizzazione, mentre nel secondo caso il rimando è a tutte quelle azioni orientate ad esprimere opinioni, valutazioni, interessi, punti di vista, ecc. cercando così di influenzare strategie e scelte gestionali. Nel caso delle imprese sociali di comunità la scelta tra l'una e l'altra strategia appare legata ai seguenti fattori:

- la possibilità di partecipare alla formazione degli orientamenti politico-strategici dell'impresa porta, almeno nel breve periodo, a privilegiare l'opzione *voice* da parte di *stakeholder* che quindi possiedono un elevato livello di consapevolezza e di capacità di inquadrare il senso delle molteplici iniziative portate avanti; allo stesso modo, però, lo stesso fattore può portare a forme di *exit* legate a vere e proprie rotture "traumatiche" dovute a disaccordi che riguardano non la singola attività, ma la visione complessiva del ruolo e delle funzioni svolte dall'impresa; non è un caso quindi che queste forme di uscita segnino anche delle tappe rilevanti (spesso dolorose) nel ciclo di vita dell'organizzazione. Ed è forse per questa ragione che le forme di coinvolgimento degli *stakeholder* si realizzano sempre più intorno ad iniziative dove si incontrano interessi contestualizzati e a breve termine che non richiedono, almeno nell'immediato, legami particolarmente vincolanti;

- le opzioni di *exit* più diffuse sono dovute però ad un progressivo distacco (a volte non del tutto consapevole) da parte di *stakeholder* il cui coinvolgimento è strettamente legato non solo ad iniziative proprie, ma a forme di mobilitazione messe in atto dalle stesse imprese sociali; nel caso in cui queste imprese non siano in grado (o non vogliano) assumere strategie in tal senso si assiste a forme di uscita per deterioramento del sistema relazionale, più che come esito di un atto consapevole di "rottura". Tali fenomeni risultano particolarmente diffusi nel caso di attori che non hanno un ruolo attivo nei processi di produzione dei beni, ma piuttosto svolgono attività diverse, ma altrettanto rilevanti, finalizzate ad aumentare il livello di legittimazione e reputazione dell'impresa sociale nelle reti comunitarie. Si tratta di attività meno continuative e programmate e dunque maggiormente esposte a forme di "deperimento" dei legami fra le persone e l'organizzazione.

Le relazioni inter-organizzative

I mutamenti negli assetti di *governance* mettono bene in luce come il sistema di relazioni che si stabilisce con altri attori individuali e collettivi rappresenti una variabile costitutiva del sistema organizzativo delle imprese sociali. Emerge, infatti, la tendenza verso forme di network caratterizzate da interdipendenze orizzontali volte ad includere gli interessi e le aspettative di tutti gli attori, attraverso un *mix* di meccanismi di coordinamento, e volte a creare maggiori opportunità di avvicinamento anche di soggetti apparentemente (e, in qualche caso, effettivamente) distanti per valori e cultura.

Quello che può essere considerato un reticolo di relazioni inter-organizzative formalizzato risulta in realtà fortemente determinato, soprattutto nelle fasi di *start-up* e di primo consolidamento, da modalità di collaborazione attivate grazie a rapporti e reti informali del gruppo promotore, dove il collante è rappresentato soprattutto dalla comune appartenenza ad organizzazioni sociali in senso ampio (associazioni, sindacato, parrocchie, ecc.) e dalla forte *leadership* dei fondatori. In altri termini, l'ambiente di riferimento iniziale si caratterizza per la presenza di un elevato livello di intreccio e di sovrapposizione di ruoli istituzionali e vissuti personali che esercitano un'influenza molto forte nel definire l'identità degli attori e le modalità di relazione tra questi ultimi.

Sulla base di questo tessuto pre-esistente, le imprese sociali di comunità hanno saputo, con un lavoro lento e incrementale, operare, da un lato, per una stabilizzazione di queste relazioni, tale per cui molti degli attori della rete sono presenti anche nella struttura di governo e, dall'altro, per differenziare i nodi allargando lo spettro degli interlocutori (enti pubblici, imprese for-profit, Università). Il processo di apertura oltre le classiche reti di coordinamento (come consorzi, federazioni, ecc.) ha permesso alle imprese sociali di accedere, grazie ad una maggiore visibilità, ad ulteriori risorse e di accrescere il numero e le competenze dei soggetti in grado di sostenere le attività e il loro sviluppo. Inoltre, questo stesso processo di apertura è stato accompagnato dall'introduzione di nuove figure professionali in grado di meglio "interfaciare" le proprie strutture di servizio con le diverse espressioni, istituzionali e non, della comunità locale e di avere *feedback* continui ed immediati direttamente dai propri *stakeholder* rispetto all'andamento delle attività.

A fronte di queste riflessioni è possibile affermare che l'organizzazione reticolare si sviluppa a partire dagli stessi elementi costitutivi dell'impresa sociale e non appare come mera estensione "naturale". Essa rappresenta una leva organizzativa utilizzata non solo per risolvere 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, un cambiamento necessario per la sopravvivenza e per il perseguimento degli obiettivi sociali. Per questo si può sostenere che le imprese sociali di comunità si sviluppano a partire dalla creazione di reti sociali di coordinamento tra tutti gli attori interessati.

Da un punto di vista teorico il riferimento va ai sistemi debolmente connessi (Orton, Weick, 1990) dove, in sintesi, le caratteristiche di un'organizzazione vengono definite in base all'esistenza e alla natura dei legami, ma anche considerando l'intensità e l'ampiezza dell'autonomia delle sue parti. La teoria della *loose coupling* offre importanti elementi di riflessione sul funzionamento e sulla struttura delle imprese sociali. Dal punto di vista organizzativo i principali risultati che i sistemi debolmente connessi consentono di ottenere sono: i) la persistenza, ovvero la capacità del sistema di mantenere una stabilità nel tempo e di sostenere le spinte al cambiamento in modo proattivo; ii) l'adattabilità del sistema, ossia la sua capacità di cambiare con costi minimi; iii) il *buffering*, quale capacità di attenuare e isolare le perturbazioni che investono l'organizzazione; iv) la soddisfazione

dei lavoratori attraverso la promozione dell'iniziativa individuale e di gruppo facendo leva sull'autonomia, l'autodeterminazione e la responsabilità delle persone. Gli elementi di integrazione del sistema per evitare che si sposti verso condizioni di sconnesione, ovvero eccessiva frammentazione e perdita di controllo, sono rappresentati dallo sviluppo della *leadership* come collante emotivo, dalla focalizzazione su obiettivi specifici - limitati, ma condivisi e dallo sviluppo di valori comuni (Manzolini, Soda, Solari, 1994). Questi fattori risultano essere propri anche delle imprese sociali di comunità fungendo non solo come collante delle relazioni del sistema, ma permettendo anche di contenere logiche particolaristiche e interessi di specifiche organizzazioni e/o categorie di soggetti. Ciò avviene peraltro non solo nei rapporti con altre organizzazioni, ma anche, come si è visto in precedenza, al loro interno considerando che queste imprese si caratterizzano per operare in settori di attività piuttosto variegati; per dislocare territorialmente i propri "centri di servizio" e per valorizzare i consistenti livelli di autonomia intrinseci al lavoro degli operatori.

Da un punto di vista operativo, le connessioni tra le imprese sociali e le organizzazioni della rete assumono le seguenti caratteristiche:

- nascono e si sviluppano in senso orizzontale, cercando cioè di coinvolgere in primo luogo gli attori che insistono su un contesto socio-economico che riconoscono come il proprio territorio; da questo punto di vista il territorio non appare come un dato per scontato, come uno sfondo neutro sul quale operano vari attori, ma piuttosto come il risultato delle dinamiche di interazione fra questi ultimi (Pasqui, 1999);
- si tratta spesso di sistemi di relazione focalizzati e dinamici, cioè che si costruiscono e ri-costruiscono intorno a determinate attività ed obiettivi; la *leadership* al loro interno si sostanzia quindi attraverso consistenti meccanismi di influenzamento reciproco fra gli attori che riguardano le modalità di riconoscimento dei bisogni e l'assegnazione a questi di un determinato livello di priorità nel sistema di *welfare* locale;
- infine, nei network si combinano conformazioni di tipo collaborativo sviluppate in contesti micro con sistemi gerarchici di regolazione che a volte possono trascendere l'ambito locale; questa scelta è legata alla necessità di dar vita ad iniziative basate sull'interazione contestuale di diversi attori, anche informali, potendo però contare anche su modalità di suddivisione specia-

listico-funzionale che richiedono un'accurata e formale suddivisione dei ruoli con le relative quote di potere e di risorse allocate (ad esempio, un servizio erogato in ambito locale che aderisce a marchi di qualità promossi a livello nazionale).

L'organizzazione interna

In molti casi le imprese sociali si trovano a gestire una molteplicità di aree di intervento diversificate per servizi e/o tipologia dei beneficiari; aree che rappresentano spesso una stratificazione nel tempo di progetti ed iniziative, ma che non sempre sono immediatamente inquadrati in una visione unitaria dell'organizzazione. Inoltre, non sono infrequenti i casi in cui i centri di erogazione dei servizi sono sparsi sul territorio e non fanno riferimento ad una vera e propria unità locale.

Queste peculiarità del processo di produzione, unite alla pluralità di interlocutori esterni che hanno aspettative talvolta diverse non solo rispetto alle finalità, ma anche alle modalità interne di funzionamento, spinge le imprese sociali a ricercare forme e procedure organizzative in grado di ricomporre questa frammentazione di attività, visioni e aspettative. La struttura è inizialmente costituita nelle soluzioni più semplificate da unità che raggruppano determinate tipologie di beneficiari e/o di attività, ad esempio area anziani, handicap, domiciliarietà, ecc. Nelle forme più articolate si ritrovano centri di produzione strutturati in vere e proprie "filieri" di servizi in grado di rispondere ai bisogni di un determinato ambito territoriale e/o di diversi beneficiari (ad esempio, servizi per disabili ed iniziative per il "dopo di noi" che coinvolgono le famiglie). La successiva tappa evolutiva muove, anche se con una certa fatica, verso un'organizzazione per processi. L'esito di questo percorso consiste nel raggruppare risorse eterogenee in vista di risultati specifici, ossia per realizzare progetti definiti o per rispondere in modo complessivo ai bisogni dei beneficiari (diretti e indiretti). Nel loro insieme queste soluzioni disegnano una parabola che riporta l'organizzazione al suo "stato originario", caratterizzato da una vicinanza molto stretta dei processi decisionali e produttivi ai bisogni dei diversi *stakeholder*, ma con ben altri livelli di elaborazione strategica e di pianificazione, potendo contare inoltre su strumenti gestionali più sofisticati.

Una strutturazione per processi determina un abbattimento dei confini organizzativi rendendoli più flessibili e dinamici al punto

che diventa quasi difficile individuarli. Inoltre, il principale meccanismo di integrazione non risiede nella gerarchia, quanto piuttosto nei valori professionali dei singoli orientati, da un lato, alla soddisfazione del cliente/utente e all'ottenimento del risultato e, dall'altro, nella consuetudine ad interagire positivamente con competenze diverse e complementari. Infine, la tenuta del modello viene garantita da strumenti e figure professionali che agiscono trasversalmente all'organizzazione con funzioni di connessione e coordinamento. In quest'ottica si collocano tutte quelle soluzioni quali, ad esempio, le *équipe* multidisciplinari, le *task force* su progetti innovativi, i gruppi qualità, ecc. L'efficacia di questo assetto basato sul lavoro di gruppo e sulla presenza di ruoli con compiti di connessione ed orientamento strategico è dimostrata guardando ai livelli di soddisfazione dei lavoratori. I dati delle indagini più recenti, infatti, mostrano che i valori più elevati di soddisfazione sono ottenuti dagli *item* relativi alla qualità delle relazioni nei gruppi di lavoro e con la dirigenza dell'impresa.⁶

L'analisi degli organigrammi rivela però la presenza di alcuni elementi che ostacolano la "messa a regime" di un'organizzazione per processi all'interno delle imprese sociali. L'indicatore che meglio evidenzia tali criticità riguarda il persistere di assetti che attribuiscono una centralità agli organismi formali di governo - in particolare del Consiglio di Amministrazione (CdA) - nel presidio della dimensione valoriale, ma anche strategica e gestionale dell'impresa. In questo ambito la questione di fondo riguarda la distribuzione dei compiti e delle responsabilità. Si notano infatti alcune sovrapposizioni di ruolo a presidio delle funzioni - chiave dell'organizzazione; ad esempio in più realtà la stessa persona ricopre il ruolo di Presidente e Direttore oppure Responsabile amministrativo e Responsabile risorse umane. Tale aspetto di accentrimento parziale di funzioni se, da un lato, consente una gestione forse più efficiente nell'immediato, soprattutto per quanto riguarda tempi e modalità essendo il Consiglio di Amministrazione volano di processi decisionali e gestionali plurimi, dall'altro lato, innesca qualche problema legato ai sovraccarichi lavorativi e alla difficoltà ad avere una visione approfondita di medio periodo delle varie questioni organizzative (Taraschi, Zandonai, 2006). Nelle imprese più mature, a superamento di questa situazione, sono state introdotte unità organizzative autonome con funzioni

⁶ Su questo tema si rimanda al numero 3/2007 di *Impresa Sociale* e in particolare al contributo di Depedri, pp. 193-210.

di programmazione e di gestione, quali, ad esempio, i comitati tecnici di gestione e i comitati direttivi. Queste unità costituiscono ad oggi degli organi intermedi tra i luoghi della *governance* e della produzione, in grado di velocizzare e spesso anticipare alcuni passaggi operativi, nonché di affiancare la diffusa informalità con procedure efficaci e snelle.

La dimensione collettiva del lavoro

L'analisi dei processi di cambiamento ha riproposto più volte la dimensione collettiva del lavoro come punto focale intorno a cui si strutturano i modelli organizzativi delle imprese sociali. Spesso, infatti, le persone coinvolte agiscono come parte di un *team*, ma le competenze per lavorare in gruppo non sono tuttavia comuni a tutti gli individui. D'altro lato essere parte di un'organizzazione flessibile ed organica (Scott, 1994) come può essere definita l'impresa sociale, porta le persone a sviluppare nuove competenze, abilità e nuovi modi di lavorare, adattandosi in modo creativo e propositivo.

Al riguardo si osserva uno sviluppo dei *teamwork* quale 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, *équipe* servizi, *équipe* 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 gruppi di lavoro 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, quale, 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.

4. Il *management* come agente del cambiamento

I cambiamenti appena descritti difficilmente si realizzano in modo "naturale". Richiedono una consistente azione manageriale per attivarli e gestirli. In questo senso è utile chiedersi quanto la dirigenza dell'impresa sociale sia dotata in termini di consapevolezza e competenze per esercitare il ruolo di agente del cambiamento in una fase cruciale del ciclo di vita di queste organizzazioni. I principali contributi sul tema hanno evidenziato uno scostamento significativo dell'azione manageriale sul versante della legittimazione esterna delle imprese sociali e dunque la necessità di recuperare una maggiore attenzione alle dinamiche interne, in particolare per quanto riguarda la gestione della principale risorsa disponibile, ovvero il capitale umano (Borzaga, Solari, 2001). Negli stessi contributi, peraltro, si sottolineava che il raggiungimento di maggior livello di legittimazione delle imprese sociali - ad esempio, dal punto di vista normativo - potrebbe generare una sorta di riequilibrio tra queste due funzioni manageriali.

Le acquisizioni derivanti dalle attività di indagine e di sperimentazione svolte nell'ambito del progetto Restore consentono di introdurre alcuni elementi che approfondiscono il quadro interpretativo fin qui disponibile.

In primo luogo, se si guarda alle variegata attività svolte dai *manager* delle imprese sociali per legittimare le loro imprese nei contesti socio-economici in cui si trovano ad agire, si nota che esse tendono progressivamente ad aumentare, considerando sia il numero di interlocutori che il livello di complessità delle relazioni. In altri termini, la maggiore visibilità delle imprese sociali ha moltiplicato le occasioni di contatto e di relazione anche con soggetti che, fino

a poco tempo fa, conoscevano poco o per nulla questa realtà imprenditoriale. Ecco quindi che i *manager* - soprattutto quelli da più tempo impegnati in questo ruolo e spesso anche fondatori dell'impresa che dirigono - agiscono sempre più in un'ottica di rete, costruendo e intermediando relazioni con una platea di soggetti più ampia, variegata e in grado di stimolare le imprese sociali ad intraprendere attività ed iniziative più complesse che richiedono investimenti consistenti in termini di risorse (umane, economiche, ecc.) (Benedetti, Chiussi, 2007). La legittimazione dell'impresa sociale si gioca su nuovi e diversi "banchi di prova", chiedendo ai *manager* un supplemento di impegno ed un ulteriore incremento delle competenze. Si moltiplicano infatti gli interlocutori fonte di legittimazione (ad esempio non solo gli enti pubblici, ma sempre più anche le imprese for-profit), ma aumentano anche gli ambiti e le attività intorno a cui si realizza tale legittimazione (ad esempio le imprese sociali devono garantire una produzione sempre più orientata alla qualità, ma anche saper agire come *policy maker* ai "tavoli" della programmazione locale).

Il maggiore impegno sul versante esterno rende difficile ipotizzare uno spostamento della dirigenza sui processi interni, anche perché, nel frattempo, gli sviluppi in senso organizzativo descritti in precedenza hanno determinato l'emergere, anche se non ancora in veste definitiva, di nuovi gruppi dirigenti. In particolare, gli investimenti sulla qualità compiuti da molte imprese sociali (certificazioni, bilanci sociali, carte dei servizi) e l'enfasi sulla dimensione collettiva del lavoro hanno sostenuto la crescita di *middle-manager* in possesso di competenze tecnico-specialistiche e fortemente orientate alla gestione delle dinamiche interne (ad esempio coordinatori d'area, gestori dei sistemi di qualità, della formazione, della gestione delle risorse umane, ecc.). Le traiettorie di sviluppo del *management* appena descritte corrono il rischio di portare ad un assetto dirigenziale "bicefalo": da un lato, il gruppo dirigente "storico" collocato soprattutto nei Consigli di Amministrazione e sempre più impegnato sul versante delle relazioni inter-organizzative e, dall'altro, un gruppo emergente di *manager* spesso esterni agli organismi di governo e fortemente ripiegati sulla gestione interna. Una specializzazione funzionale del gruppo dirigente non è di per sé negativa e anzi può essere considerata un'importante tappa evolutiva del ciclo di vita di un'impresa sociale. Se però la specializzazione si traduce in una separazione netta allora è importante identificare alcune iniziative volte a favorire, a partire

dalla specificità di ciascun ruolo, una maggiore capacità di interazione e scambio interna al *management*:

- in primo luogo si può favorire una condivisione del “portafoglio” di relazioni da parte dell’organizzazione nel suo complesso (o almeno dei suoi vertici) e non solo delle singole persone (spesso *leader* carismatici) che lo alimentano nel corso del tempo;
- in secondo luogo può essere utile condividere sistemi informativi sulle performance dell’impresa, in grado di fornire riscontri tempestivi ed efficaci sulla capacità di risposta dell’organizzazione a stimoli ed opportunità derivanti da un sistema relazionale sempre più articolato;
- in terzo luogo, si possono limitare i rischi di un utilizzo eccessivamente tecnicistico di alcuni strumenti di gestione, favorendo una loro attuazione “in rete” che prevede il coinvolgimento sistematico di tutti gli *stakeholder*, anche quelli più esterni ai processi produttivi (ad esempio un bilancio sociale di territorio o per area di attività).

5. Conclusioni. L’impresa sociale fra *institution building* e mutamenti sociali

Al termine di questa analisi è possibile proporre alcune riflessioni per verificare quanto il processo di istituzionalizzazione dell’impresa sociale attualmente in corso stia convergendo (e fino a che punto) verso quei processi di mutamento sociale che mettono a dura prova i sistemi di *welfare*. Si tratta di una questione rilevante, perché da essa potrà dipendere il futuro prossimo di questa inedita forma imprenditoriale (Chrisman, Peredo, 2006).

L’impresa sociale riuscirà a mettere a valore la dimensione comunitaria come attributo sostanziale della sua identità? O verrà definitivamente assorbita nell’ambito delle agenzie di produzione pubbliche o private del *welfare* istituzionale?

Le soluzioni proposte in questo contributo mettono al centro la dimensione organizzativa e il ruolo strategico del *management* (Solari, 2006). In altri termini l’essere imprese sociali di comunità deriva non solo da riconoscimenti normativi o da dichiarazioni di principio, ma anche da prassi gestionali che muovono nelle seguenti direzioni:

- da un governo centralizzato ad uno pluricentrico, in modo che i sistemi decisionali siano in grado di farsi carico della complessità dei fenomeni su cui intervengono le imprese sociali;

- da un'organizzazione per servizi ad una per processi, al fine di ricomporre la pluralità di iniziative in beni di tipo collettivo, che rispondono cioè ad interessi di carattere generale;
- da unità imprenditoriale ad impresa rete, così da valorizzare in modo continuativo e sistematico apporti diversi che risultano comunque essenziali al fine di sostenere la produzione, la distribuzione e il consumo di beni complessi.

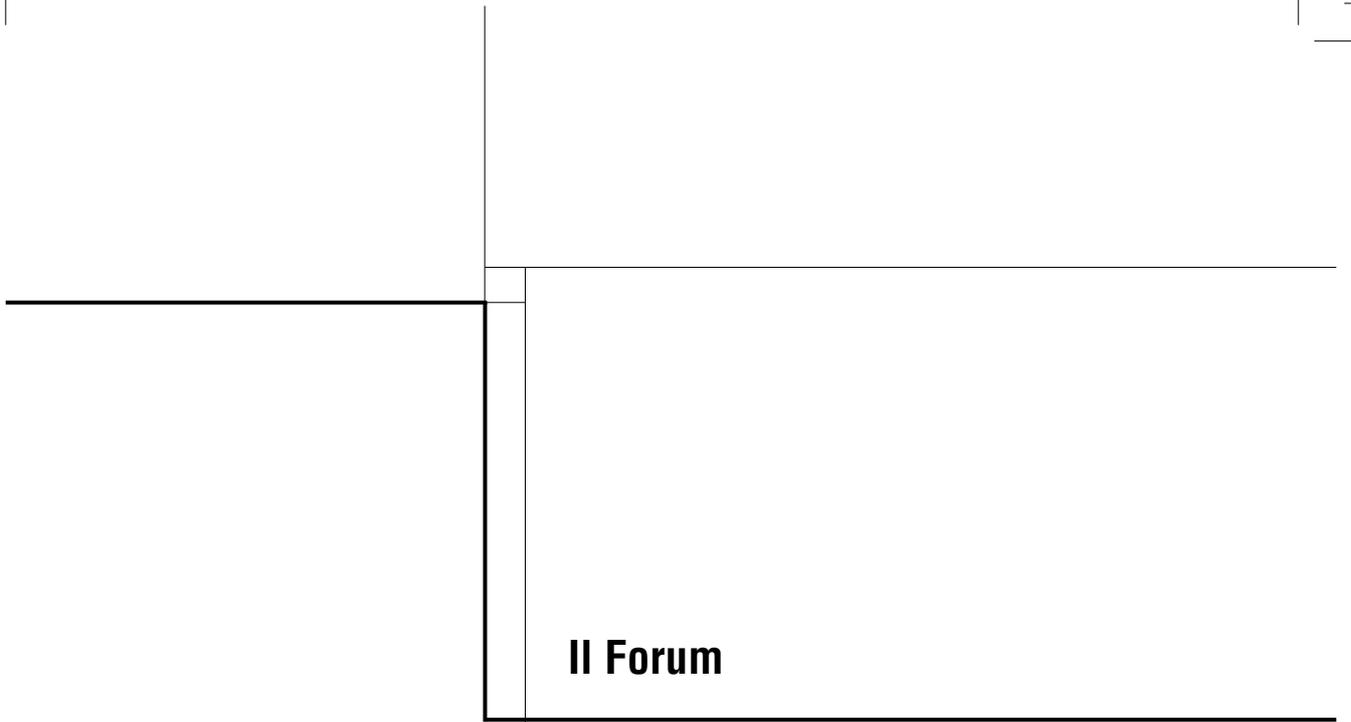
Riferimenti bibliografici

- Aa.Vv. (2005), "La legge delega sull'impresa sociale: riflessioni nella prospettiva dei decreti delegati", *Impresa Sociale*, n. 2.
- Benedetti A., Chiussi L. (2007), "Il dirigente di rete: elementi per un repertorio di competenze", in Scaratti G., Zandonai F., *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*, Laterza, Roma-Bari, pp. 233-249.
- Borzaga C., Fazzi L. (2006), *Manuale di politica sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Borzaga C., Solari L. (2001), "La gestione delle imprese sociali: problemi e prospettive", in Borzaga C., Defourny J. (a cura di), *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Edizioni31, Trento, pp. 295-318.
- Chrisman J.J., Peredo A.M. (2006), "Toward a Theory of Community-Based Enterprise", *Academy of Management Review*, vol. 31, n. 2.
- Cominu S. (2006), "L'impresa sociale e il welfare dal basso", *Communitas*, n. 10, pp. 21-64.
- Demozzi M., Zandonai F. (2006), *L'impresa sociale di comunità. Definizione, processi di sviluppo e struttura organizzativa*, Quaderni Equal Restore, Trento.
- Depedri S. (2007), "Livelli di soddisfazione e fedeltà dei lavoratori", *Impresa Sociale*, n. 3, pp. 193-210.
- Hirshmann A.O. (2002), *Lealtà, defezione, protesta. Rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti e dello Stato*, Bompiani, Milano.
- Magatti M. (2005), *Il potere istituyente della società civile*, Laterza, Roma-Bari.
- Manzolini L., Soda G., Solari L. (1994), *L'organizzazione snella: Processi di cambiamento per rinnovare l'impresa*, Etaslibri, Milano.
- Orton J.D., Weick K.E. (1990), "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization", *Academy of Management Review*, vol. 15, n. 2.
- Pasqui G. (1999), "Territorio e fasce deboli: la costruzione di una relazione", *Impresa Sociale*, n. 43, pp. 9 e ss.
- People (a cura di) (2004), *Il welfare e i suoi attori*, Rapporto di ricerca, Roma.
- Quaglino G.P. (1990), *Appunti sul comportamento organizzativo*, Tirrenia Stampatori, Torino.
- Rullani E. (2005), "Le comunità di schiuma. Esplorare insieme", *Communitas*, n. 1, pp. 91-104.

Scott R.W. (1994), *Le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.

Solari L. (2006), "Il coraggio di cambiare le regole: il nonprofit da emulare", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 214, pp. 52 e ss.

Taraschi S., Zandonai F. (2006), *Impresa sociale. Dalla gestione strategica agli strumenti operativi*, Carocci, Roma.



Il Forum





La gestione delle risorse umane dal punto di vista dei protagonisti

a cura di Luca Solari, Marina Demozzi

Il dibattito accademico e politico sulla natura delle imprese sociali che ha caratterizzato in particolare il nostro paese nell'ultimo decennio ha visto in qualche modo intrecciarsi due visioni caratterizzate da una diversa direzione di lettura. Da un lato, vi è chi ha sostenuto che l'impresa sociale dovesse definirsi tale prevalentemente in relazione alla natura di ciò che produceva nel rapporto con l'ambiente esterno di riferimento. Questa visione porta a ritenere l'impresa sociale un'istituzione vocata a rispondere a ben identificate esigenze nella produzione ed erogazione di servizi sociali di natura personale. Dall'altro, vi è chi si è concentrato sui processi organizzativi e decisionali interni, evidenziando nella *governance* e nella sua capacità di rappresentare interessi multipli, il cuore della specificità di questa forma organizzativa.

Come in molti altri aspetti del reale, si tratta di due verità entrambe parziali, vista la complessità ed eterogeneità di ciò che viene chiamato (o si chiama da sé) impresa sociale. I due aspetti sono nella concatenazione storica, sempre unica di eventi che è la realtà, impossibili da separare se non come esercizio di astrazione accademica. Tuttavia, come affermava Oscar Wilde, chi vede i due aspetti di una realtà rischia di non vedere nulla e quindi di paralizzarsi nell'osservazione. È per questa ragione che l'opinione dei due curatori si colloca fermamente nella seconda prospettiva, quella dell'impresa sociale come forma organizzativa di regolazione complessa del coordinamento tra attori organizzativi indipendentemente dagli ambiti dove

si è trovata ad operare considerati del tutto dipendenti dalla storia e dal percorso. Questo approccio, infatti, ci appare più fecondo di implicazioni anche manageriali e politiche in un periodo di grandi mutazioni del modello di sviluppo economico e capitalistico quale quello che ci attende. Confinare l'impresa sociale ad un ambito specifico di attività economica significa banalizzarne il potenziale evolutivo e raffreddare la possibilità di un nuovo confronto sulla natura della separazione ideologica tra il dato economico-produttivo e quello sociale promossa da una tradizione evolutiva originatasi con l'intuizione tayloristica di inizio '900.

Il Forum che accompagna questo numero dedicato ai modelli di gestione delle relazioni di lavoro all'interno delle imprese sociali vuole rappresentare diverse visioni del problema a confronto: quelle del *management* e della dirigenza dell'impresa sociale, di chi occupa anche posizioni di rappresentanza politica del movimento, del consulente e del ricercatore universitario, impersonate rispettivamente da: Franco Alleruzzo, Presidente della Cooperativa Sociale Il Labirinto e di Legacoopsociali per la provincia di Pesaro, Stefano Gheno di Well at Work e Associati, Raoul C.D. Nacamulli, Professore ordinario di Organizzazione aziendale presso l'Università Bicocca di Milano, Mauro Tommasini, Coordinatore della Cooperativa Sociale La Rete di Trento e Fabrizio Valencic Presidente della Cooperativa Sociale Arcobaleno di Gorizia.

1. ESISTE UNA SPECIFICITÀ DELLA PERSONA ALL'INTERNO DELL'IMPRESA SOCIALE? SI TRATTA DI UN RAPPORTO DI LAVORO DIVERSO DA QUELLO COMUNEMENTE INTESO NEL SETTORE FOR-PROFIT O NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE? SE SÌ, PERCHÉ? SE NO, PERCHÉ?

ALLERUZZO

Le imprese nonprofit sono caratterizzate da oggetti sociali multipli: l'offerta di solidarietà interna, attraverso il lavoro ed il vincolo di utilizzo del reddito prodotto a vantaggio dell'intera compagine sociale, ed allo stesso tempo dall'offerta di solidarietà all'esterno, cioè di servizi solidali. Un'impresa così complessa è obbligata a considerare i lavoratori non strumenti per raggiungere l'oggetto sociale (che sia il profitto come avviene nel settore profit o il servizio di solidarietà come avviene nella pubblica amministrazione), ma attori che lavorano partecipando alla realizzazione del profitto e del servizio, cioè alla produzione degli oggetti sociali multipli. Inoltre nelle cooperative sociali il rapporto di lavoro ha anche natura associativa. In questo caso coloro che sono soci la-

voratori sono allo stesso tempo dipendenti/imprenditori dell'organizzazione. Questa doppia natura, sicuramente contraddittoria, ha una funzione fortemente pedagogica: obbliga alla multi appartenenza. Il fatto di essere costretti ad osservare ogni evento, esempio il rinnovo del contratto di lavoro, indossando due paia di occhiali senza poterne scegliere uno, quando non paralizza, obbliga ad acquisire quell'atteggiamento di discussione aperto alla comprensione dei differenti punti di vista in gioco. Un'esperienza che insegna la tolleranza ai punti di vista conflittuali, in quanto vissuti in prima persona, permettendo di realizzare ambienti non vincolati a letture univoche ed escludenti della realtà. Infine esiste una specificità che riguarda la mansione svolta, nel senso che esercitare un lavoro che fa della solidarietà l'oggetto del contratto, all'interno di un'organizzazione orientata a questo scopo, trasforma la natura dello stesso lavoro. Intendo con questo affermare che il lavoro sociale non significa prendersi cura dell'altro, ma piuttosto mettere mano alle conoscenze sociali, stratificatesi nel tempo, delle relazioni di cura. Le organizzazioni nonprofit producono conoscenza, che permette l'evoluzione delle pratiche e dei saperi professionali sul prendersi cura dell'altro. Questo significa che i lavoratori delle imprese sociali sono a tutti gli effetti lavoratori della conoscenza.

GHENO

Nella mia esperienza il rapporto di lavoro nell'impresa sociale ha effettivamente una sua specificità rispetto ad altri settori d'occupazione, quale quello profit oppure la pubblica amministrazione, anche se non necessariamente tale specificità ha connotazioni solo positive. Il lavoro nell'impresa sociale ha oggi prevalentemente una caratterizzazione che amo definire "vocazionale", di norma cioè le persone scelgono di andare a lavorare nel nonprofit in modo specifico e, in quest'ambito, scelgono una specifica organizzazione. Ciò fa sì che le motivazioni intrinseche, come il senso di coerenza, l'autoefficacia e la responsabilità personale, l'interesse all'oggetto, assumano una rilevanza molto maggiore degli elementi esterni normalmente connessi alla motivazione al lavoro, quali la retribuzione o il tipo di contratto. In termini generali credo che ciò sia positivo. Quello che determina la posizione della persona rispetto al suo lavoro nell'impresa sociale è infatti per lo più legato all'oggetto del lavoro o all'appartenenza ideale della persona stessa. Ciò permette più facilmente, a mio avviso, l'emer-

gere della natura generativa del lavoro e lo spazio non residuale di quest'ultimo nella vita delle persone. Per contro tale dimensione elettiva del lavorare in un'impresa sociale provoca talvolta una certa faciloneria nel considerare, da parte del *management* dell'impresa stessa, il rapporto di lavoro ed il suo funzionamento, nonché le diverse dimensioni dello sviluppo organizzativo e della professionalità.

NACAMULLI

Difficile a dirsi! A prima vista parrebbe di sì. Infatti coloro i quali decidono di lavorare nel terzo settore dovrebbero essere mossi più dalla passione, dal proprio senso di responsabilità e dai contenuti intrinseci del compito che motivazioni estrinseche fra cui il desiderio di fare soldi. Ne consegue che il rapporto di lavoro nelle imprese sociali dovrebbe puntare più che altrove sui principi/valori etici di riferimento, sulla trasparenza, sull'equità e sulla partecipazione alle decisioni. Tuttavia, passando dalla grammatica alla pratica, bisogna sottolineare come la composizione dell'organico nelle imprese sociali tenda ad essere più articolata. In altre parole, accanto a persone con motivazione religiosa/ideologica si trovano individui che lavorano nelle imprese sociali in assenza di una propensione particolare per il terzo settore. Dunque per sottolineare la specificità della persona nelle imprese sociali bisogna che le imprese sociali si dimostrino in grado di sviluppare una sorta di "azione pedagogica" verso le persone che vi lavorano. Questo riuscendo a sviluppare dei modelli originali di politiche delle risorse umane che enfatizzino e costruiscano sui fondamenti del "contratto relazionale" proprio di questo settore. Ciò puntando sui valori di riferimento, su particolari modelli di crescita e di sviluppo delle persone.

TOMMASINI

Credo che la persona all'interno di un'impresa sociale o di un'agenzia di promozione sociale o quale altra forma si voglia dare ad un'organizzazione che risponda ai bisogni del territorio riferiti ai suoi cittadini debba essere una persona "buona". Buona, nel senso che nel corso della sua vita abbia potuto maturare scelte coerenti, con l'impegno che sta svolgendo o andrà a svolgere all'interno di un'impresa sociale. La crescente necessità di promuovere una pedagogia dell'etica all'interno della nostra comunità, ci spinge sempre più a ricercare risorse umane da inserire nelle nostre organizzazioni in grado di poter creare

relazioni significative attraverso un *mix* di competenze e valori consonanti all'organizzazione stessa. Le nostre organizzazioni spesso costruiscono reti attraverso "nodi" fiduciari, basati sulla coerenza dei comportamenti e credibilità dei singoli interlocutori, prima ancora che delle organizzazioni stesse. Per stare "nel e con" il territorio la "qualità-credibilità" degli interlocutori credo sia un elemento strategico non indifferente. Io ho una percezione parziale del fenomeno visto che non reputo di conoscere nello specifico altri contesti di lavoro, sono certo che il nostro contesto abbia la possibilità di poter dare significato all'agire quotidiano maggiormente di altri contesti. Abbiamo cercato di costruire un luogo di lavoro in cui la persona sia posta al centro per davvero, dove utenti e famigliari, volontari, ed operatori possano essere posti nelle migliori condizioni per soddisfare i propri bisogni all'interno di un contesto regolamentato, funzionale alla *mission* della cooperativa. Talvolta colgo dell'incoerenza in altre realtà che, da una parte, promuovo la centralità della persona (utente) e, dall'altra, non promuovono la centralità della persona operatore (dimensioni lavorative al limite del contratto o scelte relative alla negazione di riduzione di orario per agevolare la vita familiare). Nel profit tendenzialmente si ha nella remunerazione il *benefit* più importante. Nel nonprofit la *mission* del servizio, la possibilità di crescita personale e professionale, un'attenzione alle proprie esigenze di lavoratore e di garanzia di futuro, oltre al poter investire il proprio tempo lavoro per migliorare la qualità della propria e altrui vita, dovrebbero essere gli elementi più significativi anche se non si deve mai generalizzare. Accanto a questo, le differenze possono essere evidenziate nella flessibilità d'orario, nella possibilità di partecipare alle decisioni dell'organizzazione, nell'aver una valorizzazione costante per gli obiettivi raggiunti come singolo e come gruppo di lavoro. Avendo dimensione piccola credo anche che la nostra realtà permetta e lavori per favorire il sentirsi gruppo di lavoro inteso come squadra che opera in una direzione sociale precisa e condivisa.

VALENCIC

Senza dubbio sì. Le persone che arrivano in cooperativa sociale possono avere moltissime motivazioni: economiche, occupazionali, ideali. Non è che una prevale sull'altra e spesso, anzi, si mischiano insieme. Un elemento comune almeno stante la mia esperienza è che comunque chi entra in cooperativa cerca quasi

sempre un qualcosa che difficilmente si trova nelle imprese private o nella pubblica amministrazione. Sicuramente parlo dell'esperienza di dirigente di una cooperativa di inserimento lavorativo i nostri lavoratori cercano molto la dimensione umana del lavoro. Il che non vuole dire che non siano professionali perchè gestire oggi i processi produttivi di una cooperativa di medie dimensioni richiede una preparazione ed una flessibilità molto superiori rispetto al passato. L'impressione che io ho maturato però è che elementi come il clima organizzativo, le relazioni interpersonali, il sentirsi comunque partecipi della vita organizzativa attraverso il diritto di voto alle assemblee facciano la differenza.

2. ESISTE UN MODELLO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE PER IL NONPROFIT? QUALI CARATTERISTICHE DIFFERENZIALI HA? CI SONO ESEMPI DI APPLICAZIONI DI CUI LEI È AL CORRENTE?

ALLERUZZO

Esistono sperimentazioni con le quali si cerca di realizzare pratiche di gestione delle risorse umane specifiche per il mondo delle imprese sociali. Queste sperimentazioni cercano di connettere le necessità burocratiche ed amministrative, con quelle organizzative specifiche del mondo sociale e con la natura associativa del rapporto di lavoro, caratteristico della cooperazione sociale. L'esperienza di Labirinto è quella di una gestione amministrativa non molto differente da quella delle imprese profit, che su questo hanno centrato tutta la produzione di conoscenza, intrecciata con la natura associativa del lavoro, organizzata attraverso l'accoglienza del nuovo socio con colloqui ed informazioni, l'offerta di incontri di formazione che accompagnano l'ingresso nei servizi, l'informazione e la predisposizione di luoghi di scambio e confronto nella cooperativa. Inoltre, la cooperativa ha realizzato un organigramma orientato alla migliore gestione imprenditoriale, ma allo stesso tempo caratterizzato dalla natura associativa, per realizzare quotidianamente la commistione tra lavoro e mutualità, elemento imprescindibile per realizzare un contesto di scambi comunicativi necessari per realizzare le migliori condizioni per la produzione di conoscenze professionali, relazionali, sociali ed organizzative.

GHENO

Non credo si possa parlare di un vero e proprio modello di gestione, quanto di alcune caratteristiche fondanti e diffuse. La più

significativa credo sia la centralità della persona rispetto all'organizzazione. Tale caratteristica, di per sé, a mio avviso, positiva, porta con sé una consistente criticità nel fatto che si tende spesso a sacrificare, appunto, la dimensione organizzativa. Ciò ovviamente comporta nel lungo termine il rafforzarsi di processi disfunzionali sia rispetto all'efficacia dell'impresa, sia rispetto ad una buona collocazione delle persone al suo interno. Mi sembra però che oggi si stia assistendo ad una nuova assunzione di consapevolezza circa la necessità di maggiore riflessione ed approfondimento circa i modelli e gli strumenti gestionali. Purtroppo però da tale ricerca di un arricchimento spesso vengono esclusi proprio modelli e strumenti che riguardano la gestione delle persone. È come se, per le organizzazioni nonprofit, accettare la necessità di essere più competenti ed attrezzate circa la gestione economica e finanziaria sia più semplice rispetto alla necessità di strumentarsi adeguatamente per la gestione delle persone.

NACAMULLI

Nelle imprese sociali il processo di pianificazione strategica si svolge *inside out* partendo dall'identità organizzativa, al contrario di quanto avviene in quelle private che collegano il proprio sviluppo al *brand* (immagine esterna o *corporate identity*) realizzando un ciclo *outside in*. Su questa base si sviluppano i temi della *leadership* e del *management* del terzo settore sottolineando lo stretto collegamento fra i caratteri sociologici distintivi del modello organizzativo "comunitario" (o collettivo o clan) ed il *management*. Nell'approccio *inside-out* il compito primario del *management* diviene quello di fare da *broker* fra gli *stakeholder* in modo da arrivare a costruire una strategia e dei programmi plausibili capaci di assicurare il perseguimento della missione e la sopravvivenza dell'impresa sociale puntando anche sulla dimensione organizzativa limitata attraverso la predilezione di rapporti organizzativi reticolari. Un esempio al riguardo è la Fondazione Diamante che gestisce dodici centri di attività lavorativa e quattro unità abitative sparse su tutto il territorio del Canton Ticino. Definendo la propria missione - come afferma Mario Ferrari, suo Direttore - "attorno a tre principi: il decentramento vale a dire rispettare le reti affettive e relazionali delle persone disabili in modo da valorizzare il loro ruolo sociale nel contesto territoriale realizzando piccole unità lavorative o abitative (da 15 a 30 persone) che scompaiano dentro il tessuto sociale locale senza imporsi; mantenere

e consolidare legami di appartenenza con il contesto territoriale evitando l'anonimato e reclutare il personale preferenzialmente sul luogo e ridurre in modo significativo i costi di ogni tipo di trasporto; la differenziazione ossia il rispettare le reti affettive e relazionali delle persone disabili in modo da valorizzare il loro ruolo sociale nel contesto territoriale; realizzare piccole unità lavorative o abitative (da 15 a 30 persone) che scompaiano dentro il tessuto sociale locale senza imporsi; mantenere e consolidare legami di appartenenza con il contesto territoriale evitando l'anonimato; reclutare il personale preferenzialmente sul luogo e ridurre in modo significativo i costi di ogni tipo di trasporto; la precarietà: non possedere le strutture in cui opera evitando di mettere al centro l'istituzione (anche se piccola) e non i bisogni delle persone disabili; quindi rimanere in viaggio attorno a bisogni che mutano, che cambiano, riprogettando l'intervento anche attraverso l'esercizio del trasloco; non avere mura, investimenti fissi che attirano altri investimenti, che limitano la flessibilità e la capacità di innovazione e progettazione; non avere personale tecnico e di servizio, ma solo persone che operano a diretto contatto con le persone disabili".

TOMMASINI

Credo non esista un modello *standard* di gestione delle risorse umane nel nonprofit, ma vi sia un *mix* di improvvisazione, competenze, esperienza, processi in atto, evoluzioni positive e pericolosi arretramenti. Credo importante sviluppare processi di esplicitazione della filosofia che sta dietro ad un eventuale modello nella gestione delle risorse umane. Credo anche che il tema sia talmente strategico che per anni è stato ignorato completamente con conseguenze devastanti in alcune organizzazioni. Interessante è il modello che prevede un *tutor* in grado di seguire dalla selezione in avanti la risorsa umana inserita nell'organizzazione. Tutto ciò unito a documenti esplicativi in grado di chiarire il contratto psicologico con l'ente di appartenenza e definire con chiarezza gli elementi che caratterizzano il *task* dell'organizzazione. Il tutto in un sistema aperto ad analisi e ridefinizioni funzionali alla risposta dei bisogni dell'utenza, che però contemporaneamente non perda d'occhio l'operatore e i suoi bisogni. Uno dei temi più importanti è la necessità culturale di far comprendere agli enti finanziatori quanta importanza hanno le risorse umane che gestiscono risorse umane. Talvolta si fatica ad avere poche ore in più

all'anno extra attività sociali con gli utenti per questi scopi senza pensare che con un piccolo investimento si potrebbe dare stabilità, qualità, economicità (pensiamo ai costi del *turnover* quando la continuità diventa fondamentale nel percorso pedagogico) e maggiori risorse anche umane (pensiamo ai volontari) a tutta l'organizzazione.

VALENCIC

Penso sia fondamentale sostenere le motivazioni dei lavoratori che in parte sono specifiche. Questo può essere fatto in vari modi non tutti esclusivi delle imprese sociali. Ad esempio, il clima organizzativo deve essere presidiato, la dimensione delle relazioni interpersonali anche e questi sono problemi che si deve porre qualsiasi organizzazione. I lavoratori delle imprese sociali però, vuoi per la storia di queste organizzazioni, vuoi per la natura ideologica e spesso anche politica delle stesse, vuoi per il tipo di servizi che producono implicano anche un'esigenza di partecipazione e coinvolgimento personale che non rilevo in altre forme organizzative con la medesima intensità. Sicuramente non all'interno delle pubbliche amministrazioni, ma spesso nemmeno entro le imprese profit dove le motivazioni al lavoro sono spesso più economiche. Credo allora che la forma cooperativa ed il modello di gestione cooperativo si adattino bene a queste richieste e i modelli di gestione delle risorse umane debbano essere congruenti con i valori fondanti della cooperazione: la cooperazione, il rispetto delle persone, la responsabilità individuale verso gli altri, ecc. Questi elementi mi sembra legittimino la ricerca e la costruzione di modelli e filosofie di gestione delle risorse umane in parte anche distintive per le imprese sociali e per le cooperative sociali in particolare.

3. QUALE È LA RAGIONE DI COSÌ TANTO INTERESSE ALLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE IMPRESE SOCIALI TESTIMONIATO DA CONVEGNI, RICERCHE, PUBBLICAZIONI, ECC.? A SUO AVVISO È GIUSTIFICATO O SONO ALTRI I TEMI CENTRALI?

ALLERUZZO

Il motivo di tanto interesse è forse legato al fatto che il capitale di conoscenze che permette l'opera quotidiana delle organizzazioni nonprofit è nei lavoratori. Un capitale che però non appartiene alle organizzazioni nonprofit, ma che per sua natura è pubblico e per questo attira così tanta attenzione. In un contesto dove la

conoscenza è divenuta il motore della produzione della ricchezza, diventa essenziale per tutte le imprese (comprese quelle profit) comprendere come le organizzazioni sono in grado di farlo. Le imprese sociali producono conoscenza, a volte in maniera inconsapevole, ed hanno dimostrato in questi anni di saperlo fare anche a fronte di scarsità di risorse monetarie. Ci sono riuscite utilizzando al meglio le risorse formative, relazionali e sociali che avevano a disposizione. Se, da una parte, questo è stato il merito di questo sistema, dall'altra, però ciò ne ha determinato un impoverimento monetario che oggi fa sentire la sua voce. Sulla parte economica, lustro delle organizzazioni profit, e sul riconoscimento economico del lavoro sociale oggi si gioca la nuova sfida delle organizzazioni sociali.

GHENO

Credo sia molto legato a quanto evidenziavo nei due punti precedenti: ci troviamo di fronte a realtà d'impresa che dichiarano esplicitamente di mettere al centro della propria cultura organizzativa la persona e la relazione, per questo credo rappresenti un segno di maturità nel loro sviluppo organizzativo occuparsene anche in occasioni pubbliche. Per contro non siamo, almeno nel nostro paese, di fronte ad una tale maturità organizzativa per cui si possa dare per implicito l'esistenza di modelli consolidati di gestione delle risorse umane. Da ciò deriva, credo, un notevole interesse, che è al contempo una dichiarazione pubblica di rilevanza, ma anche la richiesta di un approfondimento specifico. Uno dei problemi è poi poter disporre delle risorse economiche che consentirebbero di intervenire in modo adeguato sullo sviluppo delle persone che lavorano nel nonprofit.

NACAMULLI

Le imprese sociali nell'immaginario collettivo si qualificano come imprese di persone, organizzazioni informali, imprese con stile direzionale materno e/o femminile e di cura. Inoltre la natura del compito sono i "servizi ad alta intensità relazionale". Entrambi questi fattori danno ragione dell'importanza assegnata alla gestione delle risorse umane. Questo modo di vedere le cose risulta, solo in parte, giustificato poiché la crescita dimensionale delle imprese sociali pone sfide non solo nell'ambito della gestione delle risorse umane, ma anche in altre aree come il disegno delle strutture organizzative, i sistemi di pianificazione e controllo, ecc.

TOMMASINI

Le risorse umane caratterizzano in modo strategico le imprese sociali, sono delle risorse talmente importanti per l'impresa stessa che non mi stupisco del forte interesse ed investimento. Io credo sia più che giustificato questo interesse, ancor più quando all'interno delle organizzazioni concretamente si riesce a collocare una serie di buone prassi in grado di migliorare davvero il modello di gestione delle risorse umane. In una cooperativa come la nostra, *multi-stakeholder*, ogni portatore d'interesse è risorsa umana. Persino il fornitore è considerato potenziale promotore del nostro progetto di raccolta fondi, o il familiare che da utente diventa formatore nei corsi per volontari, per non parlare poi degli operatori in Consiglio di amministrazione. Gestire, promuovere, sostenere, migliorare le capacità di gestione del capitale sociale-umano di un'organizzazione è un ottimo investimento per costruirne il futuro supportando la continuità con la qualità.

VALENCIC

Le persone sono il motore delle imprese sociali, attraverso il loro entusiasmo, il loro impegno, la loro partecipazione sono loro che rendono possibile il funzionamento, non sempre facile, di queste organizzazioni. In passato queste caratteristiche erano per così dire acquisite. Una persona entrava in cooperativa già con questi requisiti e le cooperative erano in grado almeno in larga maggioranza di offrire incentivi e soddisfazioni a questo tipo di lavoratori. Oggi le condizioni sono molto cambiate. Le certezze di una volta non ci sono più per tanti motivi: la maggiore instabilità dei referenti politici, la globalizzazione, l'aumento di concorrenza. Anche le persone sono in parte cambiate: una volta c'erano grandi idealità, oggi ci sono ancora, ma devono fare i conti con i problemi di tutti i giorni, i salari bassi, l'incertezza sul futuro delle cooperative, la difficoltà di strutturare percorsi di carriera adeguati, specie per i giovani. La gestione delle risorse umane non si realizza più solo attraverso il collante ideologico se mai questo è stato davvero l'unico fattore determinante peraltro. Ma è necessario lavorare sugli incentivi, sulle motivazioni, sulle retribuzioni. Mi verrebbe da dire che il motore delle imprese sociali necessita di più revisioni e più frequenti altrimenti emergono problemi che possono anche distruggere un'organizzazione: conflitti, *turnover*, scioperi. Eventi che non succedono solo se ci si prende cura del problema delle risorse umane.

4. QUALE È IL RAPPORTO TRA ESPERIENZE PROFIT E NONPROFIT NELL'INTRODUZIONE DI SISTEMI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE? IL PROFIT PUÒ ESSERE UN MODELLO DI RIFERIMENTO? A QUALI CONDIZIONI?

ALLERUZZO

Il problema non è quello di acquisire modelli prodotti in contesti altri, ma quello della loro traduzione. Il rischio dei modelli elaborati nelle esperienze for-profit è la loro chiarezza e linearità, tanto che spesso sono presentati come risolutori dei tanti problemi derivanti dalla gestione delle risorse umane. In realtà questa presunta chiarezza, tipica di ogni tecnica, si complica appena entra in gioco il fattore umano, che per sua natura sembra farsi beffe di ogni strumento tecnico, rallentandone l'azione e mettendone in crisi il senso. Non solo, la gestione delle risorse umane nelle imprese for-profit è tutta orientata all'esclusione del conflitto, mentre le imprese sociali, a causa delle contraddizioni di base che le caratterizzano (dipendenti che sono soci lavoratori, soci che sono formalmente tutti uguali, ma che allo stesso tempo sono differenziati in amministratori e soci, ecc.) sono obbligate a gestire il conflitto come motore della vita associativa e partecipativa. Le imprese nonprofit possono saccheggiare, e lo hanno fatto, i modelli delle profit, ma scegliendo le parti che possono essere utili, buttandone quelle dannose ed arricchendoli di elementi necessari a mantenere la loro natura orientata da oggetti sociali multipli. In realtà questa modalità ibrida della gestione delle risorse umane elaborata nelle imprese nonprofit è estremamente utile per le imprese profit, per questo potrebbe essere, a sua volta, trasformata in modello da offrire in un mercato affamato di competenze in grado di avere cura dei capitali relazionali e sociali.

GHENO

Credo molto alla contaminazione feconda tra diversi, in particolare rispetto al lavoro umano, che è tutto - sia che venga agito per finalità sociali sia private - possibile espressione di generatività. Per questo motivo ritengo che le imprese profit, che sono oggettivamente più avanzate delle nonprofit per quanto riguarda i modelli e gli strumenti gestionali, possano portare un grosso contributo allo sviluppo di nuovi modelli anche per le seconde. Questo a patto che non si pensi di poter assumere acriticamente modelli preconfezionati, attraverso, nella migliore delle ipotesi, un loro mero adattamento ambientale. Credo che nella storia recente, il sostanziale fallimento dell'esperienza di aziendalizza-

zione forzata delle pubbliche amministrazioni che si è, almeno in una fase iniziale, sviluppata forzando, appunto, le pubbliche amministrazioni ad assumere modelli non propri, derivati direttamente dall'impresa privata, sia un buon esempio di assunzione fallimentare di punti di riferimento esterno. Oggi finalmente le pubbliche amministrazioni hanno avviato un ripensamento dei propri modelli gestionali che, in verità molto faticosamente, cerca di individuare una sorta di "terza via" tra organizzazione ed istituzione. Credo che una dinamica analoga (anche se non identica) sia auspicabile anche per l'impresa sociale. Che deve diventare capace di fare impresa, ma non dimenticare la specificità dell'attributo che la qualifica. Rispetto allo specifico dei modelli di gestione delle risorse umane credo che le piste da seguire siano due, la prima è quella di favorire uno scambio "osmotico" tra l'impresa sociale ed altri mondi, magari perseguendo in modo sistematico il reclutamento di *management* che venga da esperienze profit avanzate, la seconda è quella di sviluppare un pensiero "fondativo" circa la relazione tra uomo e lavoro (a mio avviso due dei concetti chiave che devono essere approfonditi a questo riguardo sono la generatività attraverso il lavoro e il lavoro come luogo di *empowerment*), che permetta di individuare i criteri basilari per costruire strumenti di gestione e sviluppo delle persone al lavoro che vadano oltre la dicotomia profit/nonprofit.

NACAMULLI

Non è la stessa cosa sviluppare una *leadership* ed un *management* adeguato ed efficace in una grande impresa privata, entro la quale i ruoli delle persone sono sufficientemente chiari e stabili nel tempo, oppure operare in una realtà nella quale i sistemi organizzativi sono più a "maglie larghe" ed i processi decisionali risultano essere più distribuiti fra diverse posizioni e livelli dell'organizzazione ed in molti punti addirittura al di fuori dei confini organizzativi ovvero presso *partner* e clienti. Non è uguale essere *leader* e *manager* in realtà nella quale la ragione d'essere dell'azienda è divenire il più possibile profittevole e contano le distanze gerarchiche e di ruolo ed esserlo in un "ecosistema", quale quello delle imprese sociali, nel quale è la genetica a dettare uno stile di direzione più collaborativo ed inclusivo. Il profit può essere un modello di riferimento solo generale (per evitare d'inventare l'acqua calda) solo a patto di avere presente i caratteri specifici del contesto entro il quale si colloca

il *management* dell'impresa sociale vale a dire: a) da un lato, un quadro organizzativo più articolato fatto di "una costellazione di piccoli nodi-unità organizzative" e dei confini più porosi fra i ruoli organizzativi interni e quelli dei *partner* e degli utenti/clienti; b) il richiamo fondativo ad un'identità organizzativa specifica che poggia largamente su tradizioni, valori, consuetudini e norme condivise intimamente legati alla ragion d'essere dell'organizzazione nella quale, almeno in tendenza, finalità organizzative ed obiettivi individuali coincidono per convergere entro una "visione umanistica" del *management*. Questo accanto ad un tendenziale incremento di complessità delle sfide strategiche e gestionali che si trovano di fronte le imprese sociali che richiedono l'impiego di sistemi organizzativi.

TOMMASINI

Io non credo nella distinzione tra profit e nonprofit come modelli distinti, parto dal concetto che ogni realtà ha degli obiettivi dettati dalla propria *mission* e da propri valori. Alcune modalità-strumenti possono essere applicati in modo virtuoso anche nel nonprofit, altri no. Viceversa parte del mondo profit pare stia osservando con interesse i processi motivazionali all'interno delle realtà nonprofit. Credo quindi che il profit come il nonprofit possano intrecciare buone pratiche e modelli. È necessario però fare un'operazione di individuazione delle buone prassi importabili, personalizzandole per ogni specifica realtà. Credo vada costruito un abito su misura e che in funzione delle stagioni (ovvero dei bisogni), della storia di un'organizzazione possa e debba essere cambiato. Ho la sensazione che nella società ci sia una profonda ricerca oltre che di lavoro anche di senso nell'approccio al lavoro, una riflessione su come il lavoro, quando diventa totalizzante, metta a repentaglio i tempi personali e sociali di cui l'uomo non può fare a meno se non, entrando in crisi. Anche le realtà nonprofit si stanno interrogando molto su temi legati alla dimensione contrattuale, tali riflessioni vengono enfatizzate dalla situazione economica nazionale in atto. La continuità per una buona risorsa umana è un obiettivo da perseguire per ogni organizzazione. Tanto meglio la persona vive fuori dal contesto lavorativo, tanto più potrà esprimersi efficacemente all'interno dello stesso quando è richiesto equilibrio, creatività, capacità di gestire conflitti, capacità di *problem solving*, capacità di ascolto empatico, ecc.

VALENCIC

Ci sono differenze sostanziali tra profit e nonprofit, ad esempio, sul piano delle motivazioni al lavoro, ma non solo. Penso però che i modelli di gestione delle risorse umane e, più in generale, di organizzazione delle imprese profit possano anche aiutare molto a creare un clima migliore per i lavoratori e dotare l'organizzazione di strumenti e processi di lavoro più confacenti alle esigenze professionali dei lavoratori. Ad esempio, penso agli strumenti di presa in carico degli utenti e ai protocolli di intesa con i servizi inviati, che permettono ai lavoratori di gestire meglio la complessità del lavoro oppure ai sistemi di valutazione che permettono di capire quali sono gli esiti di un impegno che trova spesso scarse gratificazioni sul piano di risultati eclatanti, penso, ad esempio, ai progressi che possono essere raggiunti da un utente psichiatrico o tossicodipendente che sono alle volte veramente minimi eppure richiedono per essere conseguiti un impegno gradissimo da parte degli operatori. Certamente dalle imprese profit credo vada imparato l'approccio più strutturato alla gestione delle risorse umane, che specie in passato era eccessivamente affidato all'informalità e al presunto spirito di sacrificio e dedizione incondizionata alla causa dei lavoratori.





L'impresa sociale in Italia





Incubatori di impresa sociale, volano di sviluppo locale

Dario Carrera, Marco Meneguzzo, Alessandro Messina

Sommario

1. Introduzione - 2. Pubblica amministrazione e terzo settore, modelli di relazione innovativi e leve d'azione per l'imprenditoria sociale nei territori: lo sviluppo degli incubatori di impresa sociale in Italia - 3. Politiche integrate per lo sviluppo locale solidale: l'esperienza del programma Autopromozione Sociale del Comune di Roma - 4. Incubatori d'impresa e imprenditoria sociale: linee evolutive e scelta del target - 5. L'incubatore di imprese sociali: le esperienze italiane - 6. Conclusioni

1. Introduzione

L'impresa sociale può essere fattore di sviluppo locale, oltre che attore delle politiche di *welfare*. Visione degli amministratori locali e funzionamento delle macchine amministrative pubbliche sono in tal senso elementi cruciali per cogliere opportunità di un modello di sviluppo endogeno equilibrato, *labour-intensive*, in grado di esaltare le ricchezze dei territori.¹

Il cambiamento socio-economico di cui si è reso protagonista il terzo settore in Europa si è sempre più caratterizzato per rapporti contraddittori con le pubbliche amministrazioni locali, in veste queste ultime di committenti, enti di controllo e di valutazione delle azioni, beneficiarie degli interventi, infine di *partner* in un'ottica di *networ-*

¹ Cfr. tra gli altri Mazzoli e Zamagni (2005), Sapelli (2006), Messina e Siclari (2007).

king multi-livello. Ne hanno conseguito cambiamenti organizzativi e manageriali all'interno delle stesse organizzazioni di terzo settore, capaci di iniezioni di innovazione e creatività e di trasformazioni imprenditoriali in termini di competenze, *change management*, natura e qualità dei servizi offerti, orientate verso settori economici di attività non tradizionali.

Non mancano prassi per verificare la grande capacità innovativa, spinta dalla motivazione, dalla passione, dalla forza centripeta avviata dagli imprenditori sociali e che coinvolge risorse umane a vario titolo, pubbliche amministrazioni, reti di imprese sociali a livello locale, nazionale ed europeo (Laville et al., 2005).

A queste però, si legano le relative criticità a cui l'imprenditore sociale deve far fronte nel processo di costituzione, avvio e sviluppo dell'iniziativa d'impresa. Tra queste: (i) la scarsa attenzione istituzionale alla prima componente, quella appunto imprenditoriale, dell'impresa sociale, che discende da una visione di un terzo settore relativamente improduttivo in termini di valore aggiunto, in gran parte orientato ai settori "del bisogno" e meno a quelli del mercato; (ii) bassa capacità di ricorso al capitale di rischio e al credito (cosiddetto *seed capital*) ed intermediari finanziari non ancora capaci di esprimere strumenti idonei per il settore (ad esempio, iniziative di *social venture capital*); (iii) bassi profili professionali del *management* di gran parte delle organizzazioni di terzo settore associati a mancati percorsi di piena aziendalizzazione, a causa di una limitata declinazione operativa dei contenuti della propria *vision*; (iv) inefficacia tradizionale delle politiche di incentivo alle imprese che - associata alla distorta visione del settore nonprofit di cui al punto (i) - induce i *policy maker* ad una non giustificata cautela (in relazione agli altri settori produttivi) del loro utilizzo a favore delle imprese sociali.

In questo scenario, il ruolo giocato dal settore pubblico quale agente promotore di iniziative legate al trasferimento di risorse finanziarie (per mezzo di strumenti di finanza agevolata, di concessioni, di trasferimenti diretti), erogazioni di servizi (in termini di logistica, trasferimento di *know-how*, iniziative complesse di sviluppo locale) e di nodo della rete di una pluralità di attori (pubblici, privati profit e nonprofit) appare strategico ed irrinunciabile.

Azioni e strategie condivise ed avviate tra pubblico e nonprofit, la creazione di unità operative *ad hoc*, supportate dall'importazione di modelli e strumenti già avviati in altri paesi e dimostrati replicabili nei propri contesti, testimoniano la rinnovata attenzione e la deci-

sa politica di supporto che alcune amministrazioni pubbliche locali italiane hanno avviato nei propri territori, identificando l'impresa sociale quale "veicolo" per lo sviluppo locale.

Tra gli strumenti messi in campo dalla pubblica amministrazione - in particolare a livello locale - l'incubatore d'impresa sociale appare certamente innovativo. Non tanto nello strumento in sé, quanto nel suo essere orientato verso *target* ancora non pienamente definiti, quali le imprese sociali, ma riconosciuti come realtà produttive capaci di incidere nel *modus operandi* del sistema produttivo e commerciale e nel *modus vivendi* del territorio di riferimento, se è vero che il tessuto sociale ed economico è condizionato dall'operare delle imprese che in questi risiedono.

Lo sviluppo degli incubatori di impresa sociale, verificatosi in Italia a partire dal 2000, può essere meglio compreso facendo riferimento a due principali dinamiche rappresentate da:

- l'evoluzione delle relazioni tra pubblica amministrazione, in particolare i governi locali, e il settore nonprofit;²
- l'identificazione delle imprese sociali quali catalizzatori di buone pratiche di sviluppo locale.

Il lavoro si concentra sull'analisi del modello e su alcune esperienze di incubatori di imprese sociali promosse da pubbliche amministrazioni locali a sostegno dello *start-up* di iniziative di imprenditoria sociale nei propri territori: strumenti tradizionali di *enterprise creation* per una nuova e "altra" imprenditorialità.

2. Pubblica amministrazione e terzo settore, modelli di relazione innovativi e leve d'azione per l'imprenditoria sociale nei territori: lo sviluppo degli incubatori di impresa sociale in Italia

La capacità di consolidare e rafforzare logiche di *public governance* unita alla maggiore attenzione al disegno e la realizzazione di forme originali ed innovative di relazioni tra governi locali e settore nonprofit rappresentano fattori critici di successo per lo sviluppo di incubatori di impresa sociale nelle città e nei sistemi locali in Italia.³

² Nel testo che segue verranno utilizzati indistintamente i termini terzo settore e settore nonprofit.

³ Il settore nonprofit svolge un ruolo sempre più rilevante nel sistema sociale ed economico italiano a livello nazionale e soprattutto nei sistemi socio-economici locali; infatti anche nel settore nonprofit la diffusione e la capacità operativa ed innovativa è differente tra le diverse aree regionali, con una presenza forte nel Centro-Nord.

Questo fenomeno trova diverse spiegazioni come i livelli di coesione tra le comunità locali: il senso di identificazione con il territorio ed il grado di *civiness*, la funzionalità ed efficienza della pubblica amministrazione, la qualità dei servizi pubblici, l'orientamento al *fund raising*, la presenza di grandi fondazioni come finanziatori di progetti delle istituzioni nonprofit.

In tal senso, alcuni autori (Zamagni, 2002) hanno evidenziato traiettorie importanti:

- la creazione di "gruppi nonprofit", che vedono un centro di coordinamento, rappresentato da una fondazione a cui sono collegate associazioni di volontariato e cooperative sociali. Sempre più frequenti sono i casi, in particolare nel settore sanitario e socio-assistenziale in cui Comuni ed Aziende sanitarie locali sono *partner* in questi gruppi, attraverso il modello delle fondazioni miste pubblico-private;
- l'attivazione di reti informali, che prevedono modalità di collaborazione e cooperazione tra le diverse organizzazioni coinvolte; è il caso delle organizzazioni non governative e delle cooperative sociali, che hanno costituito consorzi (e reti di consorzi), che offrono servizi integrati (di natura amministrativa, legale, contrattuale);
- una crescita continua e costante delle organizzazioni di terzo settore orientate alla sostenibilità nel tempo ed attive in settori "non tradizionali" (ad esempio, turismo responsabile, energie alternative, ecc.).

La pubblica amministrazione ed in particolare i governi regionali e locali hanno dovuto quindi progettare o ripensare le politiche di intervento consolidate in passato, sviluppando innovativi modelli di relazione.

Come evidenzia la figura 1, possono essere identificate nel contesto italiano tre principali tipologie di relazioni tra settore pubblico, settore delle imprese for-profit e settore delle organizzazioni nonprofit.

Nel primo gruppo, riconducibile ai modelli di *business government relationship*, la pubblica amministrazione svolge innanzitutto una funzione di regolazione nei confronti delle imprese, in settori come occupazione e mercato del lavoro e della protezione dell'ambiente.

La pubblica amministrazione mette poi a disposizione delle imprese incentivi fiscali e finanziari, direttamente o attraverso proprie agenzie di sviluppo operanti a livello nazionale, regionale e locale;

a questi incentivi si è accompagnata negli ultimi anni l'offerta di servizi reali, come formazione, assistenza all'esportazione, ricerca e sviluppo, servizi di supporto (legale, contabile e commerciale) attraverso il sistema di parchi tecnologici, incubatori di impresa, aree attrezzate.

Infine, una terza importante relazione è legata al ruolo svolto dalla pubblica amministrazione come centro di acquisto di beni e servizi; in questo vanno inseriti fenomeni quali: (i) il *contracting-out* di servizi da parte di enti locali ed aziende sanitarie locali; (ii) il *global service*; (iii) l'affidamento alle imprese per la progettazione e realizzazione di infrastrutture pubbliche.

In questa prospettiva possono essere inquadrare le nuove forme di collaborazione pubblico-privato; dalla creazione di società miste pubblico-privato a livello locale (gestione dell'acqua, rifiuti, trasporti, elettricità) ad iniziative di *project finance*.

FIGURA 1 - LE RELAZIONI TRA TERZO SETTORE, PUBBLICA AMMINISTRAZIONE ED IMPRESE



Nel secondo gruppo, vanno inserite le relazioni - ancora non decollate in Italia - tra imprese for-profit ed organizzazioni nonprofit. Tra le principali vanno ricordate la messa a disposizione da parte delle imprese di risorse finanziarie ad eventi ed iniziative, gestione e formazione delle risorse umane secondo logiche e strumenti legati alla *Corporate Social Responsibility*. Di minore rilevanza è il fenomeno dell'acquisto di beni e servizi da parte delle imprese verso le istituzioni nonprofit (secondo un modello di politica delle "forniture

responsabili", che può essere praticato anche dalla stessa pubblica amministrazione).⁴

Infine nel terzo gruppo sono incluse le relazioni tra terzo settore e pubblica amministrazione; queste ultime possono essere distinte in:

- attività di regolazione svolta dal settore pubblico attraverso leggi nazionali e speciali ed *authorities* nazionali e locali sul terzo settore;
- trasferimento di risorse finanziarie attraverso contributi diretti, contributi legati alla formulazione ed attuazione di progetti;
- logiche di *contracting-out* verso il nonprofit in particolare nel settore socio-assistenziale e nel settore sanitario e più recentemente in settori come cultura, educazione e formazione professionale, logiche che stanno portando all'attivazione di relazioni stabili cliente-fornitore ed alla sperimentazione di contratti di prestazione;
- *partnership* con il settore nonprofit attraverso la creazione di fondazioni miste sempre in settori come socio-assistenziale e cultura; esempi sono le circa 400 fondazioni a livello locale che gestiscono servizi per l'infanzia (*nursing homes*) in Lombardia o le 17 "società della salute" costituite in Toscana.

Due aree di relazione stanno assumendo crescente importanza.

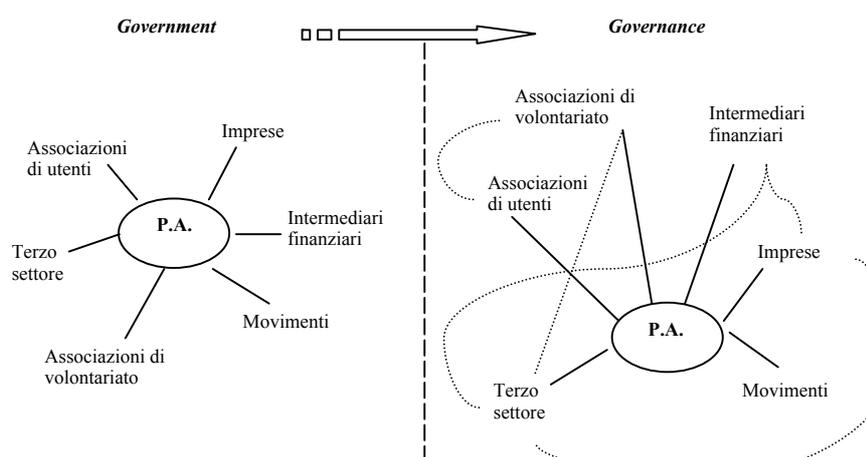
La prima riguarda, sul modello del *project finance*, modalità di cooperazione tra il settore pubblico ed il settore della finanza etica. Alcune Regioni stanno progressivamente mostrandosi interessate alla emissione di "bond etici", attraverso operazioni promosse da terzo settore, Comuni, intermediari finanziari tradizionali e finanza etica e destinate al finanziamento di spese di investimento e sviluppo nei settori socio-assistenziale e della cultura. Ai *bond* etici potranno seguire in futuro iniziative quali fondi di *social venture capital*, a livello nazionale e locale.

La seconda area è rappresentata dal trasferimento di servizi reali, quali gli incubatori di impresa sociale, attraverso cui la pubblica amministrazione locale progetta e mette in atto l'offerta di servizi integrati alle organizzazioni nonprofit, concentrandosi verso quelle con una caratterizzazione imprenditoriale forte ed un orientamento al mercato esplicito.

⁴ Cfr. il documento che riassume la posizione del governo italiano in materia di "responsabilità sociale delle imprese", presentato al seminario organizzato dal Ministero della solidarietà sociale in data 19 dicembre 2007. Il documento, a cura di Francesco Garibaldi, è reperibile all'indirizzo: <http://www.solidarietasociale.gov.it/NR/rdonlyres/BBA8BA80-40A1-44FB-AD57-48ADA7847182/0/DocumentofGaribaldi.pdf>.

Come altre amministrazioni pubbliche a livello europeo anche quelle italiane si sono confrontate negli ultimi anni con il paradigma del *public governance*, introdotto in alternativa al paradigma di *new public management*. Questo paradigma prevede l'attivazione di modalità innovative di governo e coordinamento dei sistemi socio-economici basate sull'interazione tra governo e società, tra pubblico e privato, sull'affermarsi di una diversa relazione tra interventi decisi e gestiti a livello politico-amministrativo e forme di auto-organizzazione a livello sociale, sul pluralismo decisionale e sulla netta separazione tra i due concetti di *governance* e *government*.

FIGURA 2 - DAL GOVERNMENT ALLA GOVERNANCE



Con *governance* viene intesa la struttura che assume un sistema sociale e politico a seguito dello sforzo e degli interventi effettuati dai diversi attori in esso presenti; in questa configurazione nessun attore svolge un ruolo di primo piano, ma vi sono numerose interazioni tra una pluralità di attori (Oecd Puma, 2002; Kooiman, 1993, 2003; Rhodes, 1997). L'attività di *governance* richiede come funzioni chiave la capacità di disegnare e costruire network formali ed informali tra i diversi attori coinvolti (Kickert, Klijn, Koppenjan, 1997), lo sviluppo di forme di partenariato e di cooperazione pubblico-privato e la mobilitazione di risorse finanziarie esterne, attraverso la finanza di progetto ed il *fund raising* nei confronti dei clienti, donatori, beneficiari, cittadini e di altri soggetti istituzionali.

L'intervento dell'operatore pubblico si caratterizza per l'attivazione e la gestione di processi di coordinamento e di influenza delle interazioni sociali, politiche ed amministrative che si producono ai diversi livelli della società. Il *management* pubblico assume così un ruolo "politico" (promozione del consenso, gestione dei processi negoziali) e di crescita di forme di auto-organizzazione della società civile (sviluppo del terzo settore, network tra organizzazioni nonprofit).

Vi sono tre importanti indicatori del consolidamento di logiche di *governance* pubblica locale nel contesto italiano rappresentate da :

- il crescente ricorso all'esternalizzazione di servizi ed attività (D'Autilia, Zamaro, 2005);
- le forme di cooperazione e collaborazione interistituzionale tra enti locali;
- l'avvio di progetti nazionali per la diffusione della *public governance*.

Molti Comuni stanno sperimentando l'introduzione di nuove formule di gestione dei servizi pubblici, in collegamento con il decentramento di attività ad altre organizzazioni pubbliche, al settore privato e al settore nonprofit.

L'effetto combinato di logiche di *contracting-out* (affidamento dei servizi ad imprese private ed a organizzazioni nonprofit), *contracting-in* (affidamento di determinate attività - ad esempio polizia locale, informatica - ad altri enti pubblici), unito alla creazione di imprese e fondazioni ha portato a trasformare molti Comuni italiani in un centro di coordinamento strategico di una rete, costituita da imprese, organizzazioni nonprofit ed altre organizzazioni pubbliche e che gestisce, nella prospettiva di sviluppo economico-locale, molteplici relazioni interistituzionali.

Altro significativo esempio di *governance* locale è rappresentato dalle esperienze di cooperazione intercomunale (associazione o fusione di piccoli Comuni).

L'associazionismo e la cooperazione intercomunale si caratterizzano per la presenza di logiche di *governance* "multipolare", ossia della presenza contemporanea di diversi soggetti che svolgono un ruolo di coordinamento strategico. Il primo è sicuramente rappresentato dalle Regioni; altri soggetti significativi sono le Comunità montane, i Consorzi tra i Comuni e più recentemente, i piani integrati territoriali.

3. Politiche integrate per lo sviluppo locale solidale: l'esperienza del programma Autopromozione Sociale del Comune di Roma

Una delle sperimentazioni più ambiziose degli ultimi anni, realizzata nel Comune di Roma, è stata quella di provare ad utilizzare lo strumento della finanza agevolata per cambiare il modello di sviluppo economico-locale nelle aree periferiche della città. A partire da una concezione di sviluppo economico, endogeno e sostenibile, in equilibrio con l'ambiente ed il tessuto sociale circostante. Uno sviluppo, dunque, che non può essere interpretato solo come crescita di addetti e fatturato e che deriva da un approccio integrato di politiche diverse (sociali, ambientali, urbanistiche ed economiche), raramente usate in modo sinergico, a livello locale e centrale.

Punto di partenza del progetto è stata la scelta del Comune di Roma di utilizzare a tale scopo una delle leve principali a disposizione dell'ente locale per la promozione di impresa: gli incentivi finanziari collegati ai fondi stanziati dal Ministero delle attività produttive in attuazione dell'art. 14 della legge 266/1997.⁵ Si tratta di un caso positivo e virtuoso di interazione tra livelli di governo nazionale e locale, come dimostrano anche gran parte delle esperienze nelle altre città coinvolte.⁶

Dal 1999 a fine 2006 la città di Roma ha gestito quasi un terzo del totale stanziato a livello nazionale: circa 72 milioni di euro, dunque, sui 216 totali. Di questi, il 39% è stato dedicato alle attività di servizio alle imprese e la restante parte ai contributi a fondo perduto: un comportamento poco distante dalla media nazionale, che ha distribuito rispettivamente il 30% ed il 70% sulle due misure.

Sono più di 4 mila le piccole imprese che, in risposta ai bandi pubblici, si sono messe in gioco dal 1999 con nuovi progetti. Il 70% è rappresentato da realtà giovani, costituite da meno di 18 mesi. In tutto - a fine 2006 - sono state selezionate circa 800 imprese, di cui 380 hanno concluso l'investimento, con un'aspettativa a regime di circa 3.700 nuovi posti di lavoro. La media è di 4,5 posti di lavoro per impresa.

⁵ Legge molto ampia in materia di interventi straordinari per lo sviluppo e l'occupazione, proposta dall'allora Ministro dell'industria Pierluigi Bersani. L'art. 14 prevede di finanziare interventi di sostegno all'imprenditorialità promossi nelle aree metropolitane al fine di "superare situazioni di degrado urbano e sociale".

⁶ Sono le 10 grandi città italiane. Oltre Roma, vi sono Bari, Bologna, Cagliari, Firenze, Genova, Milano, Napoli, Torino, Venezia. Riunitesi in rete, queste amministrazioni hanno anche cercato negli ultimi anni di coordinarsi e di scambiare pratiche e soluzioni.

TABELLA 1 - UN QUADRO DI SINTESI DELL'ATTIVITÀ DEL COMUNE DI ROMA A SOSTEGNO DELLA PICCOLA IMPRENDITORIALITÀ IN AREE PERIFERICHE

<i>Bando</i>	<i>Proposte presentate</i>	<i>Imprese selezionate</i>	<i>Totale investimenti proposti in c/capitale*</i>	<i>Totale contributi riconosciuti*</i>	<i>Incremento occupazionale programmato</i>
1999	250	47	6.584	1.879	414
2000	294	97	8.840	4.250	255
2001	527	85	8.969	4.631	541
2002 (a)	693	120	10.776	7.111	592
2002 (b)	689	110	14.504	7.489	566
2003 (a)	469	143	14.481	8.967	626
2003 (b)	652	68	8.472	4.597	326
Altri bandi	459	142	9.689	5.329	379
<i>Totale</i>	<i>4.033</i>	<i>812</i>	<i>82.315</i>	<i>44.253</i>	<i>3.699</i>

* = Importi in migliaia di euro.

Nell'attuazione di questi programmi di sostegno alle piccole imprese è andata via via manifestandosi l'esigenza di dare maggiore solidità all'efficacia dell'intervento di pura matrice economica. È emersa la necessità, per un'azione di sviluppo locale efficace e coerente con lo spirito della legge nazionale (che mira a contrastare "il degrado urbano e sociale"), di sviluppare alcuni fattori critici di successo: la presenza sul territorio, le relazioni attive con i cittadini e con il tessuto di potenziali ed attuali imprenditori, la rivitalizzazione del rapporto fiduciario tra amministrazione e abitanti.

L'obiettivo è far nascere o consolidare piccole imprese in grado, con la loro presenza, di riqualificare un territorio; si è immaginato un modello di relazioni molecolare, di rete, in cui l'impresa diventa tessera di un mosaico sociale e territoriale, che va costruito giorno per giorno. È nato così un sistema complesso di interventi visti non semplicemente come erogazione di contributi alle imprese, ma come "ecosistema", rete di rapporti, relazioni, informazioni che aiutino la crescita del tessuto sociale prima ed economico poi.

Sono otto gli assi che oggi possono essere identificati all'interno di questa strategia.

1. L'animazione sociale, intesa come attività propedeutica all'iniezione di incentivi economici. Non c'è sviluppo economico senza

tessuto sociale. Non si potrà mai diventare imprenditori se non si ha fiducia nella comunità in cui questo progetto si dovrà realizzare. Tutto ciò è più che mai vero in una grande città, con i rischi di frantumazione sociale, dispersione di reti, distanza dell'istituzione dai cittadini. Per questo - in alcune aree pilota (Corviale, Laurentino, Quartaccio, Acilia, San Basilio, Tor Bella Monaca) - sono stati attivati percorsi di inclusione sociale con attività ricreative, educative, formative, di partecipazione alle decisioni pubbliche. Tali iniziative possono facilitare la riattivazione di rapporti fiduciari con l'amministrazione pubblica ed avviare percorsi di *empowerment* e di sollecitazione all'intraprendenza, prima ancora che all'imprenditorialità, individuale.

2. Le politiche integrate, tese a valorizzare le sinergie tra diversi strumenti di intervento pubblico, dalla riqualificazione delle strade, alle politiche abitative, dal verde pubblico ai trasporti. È cresciuta nel tempo la consapevolezza che maggiore probabilità di successo hanno interventi in campo economico strettamente integrati ad ampie azioni su specifiche aree della città, che abbiano ad oggetto la riqualificazione urbana, sociale o ambientale. È da queste considerazioni che l'intervento di Autopromozione Sociale si è associato spesso con i contratti di quartiere o con la riqualificazione delle piazze urbane (programma "100 piazze"), attraverso forme di intervento urbanistico locale, spesso progettato insieme agli abitanti.
3. Gli strumenti tecnico-economici, quali le forme di assistenza alla progettazione, il *tutoring* per il neo-imprenditore, la formazione adattata ai tempi di chi avvia un'iniziativa imprenditoriale. Tra gli strumenti tecnico-economici attivati per la promozione d'impresa sono stati promossi due centri servizi, uno a Nord (San Basilio) e uno a Sud (Garbatella) della città, per fornire assistenza tecnica, orientamento, formazione, tutoraggio alle imprese e agli imprenditori (anche solo aspiranti tali) che desiderano accedere alle agevolazioni. Con l'intento specifico di sollecitare l'intraprendenza e l'imprenditorialità dei migranti è stato poi aperto uno sportello operativo presso la sede della Caritas di Roma (via delle Zoccolette) e si è sperimentata una costante collaborazione con la Consulta dei cittadini stranieri del Comune di Roma.⁷

⁷ Va evidenziato in proposito il forte impatto che tale rapporto ha avuto quando si è trattato di penetrare le comunità di migranti per favorirne l'accesso alle agevolazioni. Partendo infatti da una pressoché totale assenza di relazione (fino alla fine del 2004 erano meno dello 0,7% le domande inoltrate da cittadini immigrati per le agevolazioni comunali), si è riusciti con un

4. I presidi territoriali, intesi come luoghi fisici di raccordo tra questo quadro di politiche pubbliche e il territorio, ma anche come accumulatori di progettualità, troppo spesso dispersa, che il tessuto sociale di un determinato quartiere è in grado di esprimere (questo è il caso degli incubatori di impresa, ma anche dei laboratori di quartiere).
5. Il credito e la legalità, con i fondi di garanzia, gli sportelli antiusura, il servizio di accompagnamento in banca. Per quanto concerne il primo aspetto sono stati attivati fondi di garanzia per favorire l'accesso al credito delle piccole imprese beneficiarie delle agevolazioni, coinvolgendo in questa operazione due banche di cui il Comune di Roma è socio e dalla forte connotazione territoriale e responsabile, Banca di Credito Cooperativo di Roma e Banca Popolare Etica.⁸
6. Le filiere privilegiate, perchè a forte contenuto implicito di "esterneità positive". È quanto è accaduto nel tempo con i bandi per artigiani del centro storico (finanziati 50 progetti) con l'obiettivo di contrastare il duplice fenomeno dell'abbandono delle botteghe artigiane ed il loro concentrarsi nel centro della città. Oppure con i bandi per nuove librerie, con la finalità di far nascere nuove librerie, purché ubicate nelle periferie. Oggi il risultato è che ne sono nate 16, che hanno permesso a 120 mila abitanti di avvicinarsi ad una libreria: ora la sfida è rendere sostenibile questo progetto, continuando a garantire assistenza e promozione a delle imprese che operano nel settore difficile della vendita al dettaglio di prodotti editoriali, schiacciato tra edicola e grandi catene commerciali.

bando *ad hoc*, basato anche su intervento di microcredito, a rompere il muro della comunicazione etnica. A fine 2006 le domande pervenute da cittadini immigrati sui nuovi bandi erano circa il 22% del totale, molto più coerenti con il forte contributo che questi cittadini danno al tessuto imprenditoriale cittadino.

⁸ Il primo fondo di garanzia è stato attivato nel 2003 presso la Banca di Credito Cooperativo di Roma, per un ammontare di 500 mila euro (moltiplicatore pari a 15). L'obiettivo del fondo è garantire l'accesso al credito per quelle imprese che, ricevendo agevolazioni comunque mai superiori al 50% dell'investimento previsto, necessitano di un mutuo per poterlo completare. Serve inoltre per favorire l'accesso ad una liquidità necessaria allo *start-up*. A fine 2006 ne hanno beneficiato 99 imprese per poco più di 4 milioni di finanziamenti.

Alla fine del 2004 si è poi aggiunto un altro fondo, presso la Banca Popolare Etica. In questo caso l'importo è di 250 mila euro, il moltiplicatore sempre 15. L'obiettivo di questo specifico fondo è la creazione di uno strumento maggiormente orientato alle imprese sociali, alle cooperative e in generale a tutte quelle imprese che si orientino su una filiera di impresa responsabile. Per tutto il 2005 e 2006, alla gestione del fondo, Banca Popolare Etica ha associato un'attività di assistenza alle imprese sociali per la definizione del fabbisogno finanziario e delle migliori scelte di reperimento risorse.

Altre filiere privilegiate sono state le imprese dell'intrattenimento (19 progetti che vanno dal teatro di quartiere alla sala da ballo, dal centro ricreativo multiculturale alle aree giochi per i bambini), le imprese verdi, in coerenza tanto con il disegno di un recupero eco-compatibile delle periferie quanto con l'approccio alla responsabilità d'impresa. Sono state avviate 17 imprese operanti in ambiti quali le energie rinnovabili, i trasporti sostenibili, il riuso e il riciclo dei materiali, la consulenza in materia energetica al riuso di componenti elettronici. Infine vi è stata una forte spinta al commercio equo e solidale (5 nuove botteghe del mondo in città), alla distribuzione di prodotti biologici, alle imprese sociali.

7. L'orientamento alla responsabilità di impresa, intesa soprattutto come nuova cultura manageriale per i piccoli imprenditori, come leva strategica per la sopravvivenza di queste piccole imprese. Una scelta chiara della Giunta del Comune di Roma è l'utilizzo dello strumento agevolativo per ri-orientare verso comportamenti virtuosi le pratiche delle imprese cittadine.⁹ Questo obiettivo viene perseguito attraverso un insieme di azioni, diverse per tipologia e livello di impatto: requisiti preferenziali per l'accesso alle agevolazioni; strutture di servizio, informazione e formazione; sensibilizzazione nei confronti dei cittadini; lancio di progetti specifici in grado di incidere sui processi produttivi, economici e finanziari. Si è arrivati così ad un 15% di piccole imprese (tra le agevolate) che si impegnano a valutare l'impatto socio-ambientale della propria attività. Ciò significa che vi è un numero crescente di operatori a Roma che inizia a cimentarsi con la cultura della responsabilità d'impresa e degli strumenti per gestirla. Anche per questo, per rafforzare e dare sostegno nel tempo ad un simile incentivo, si è pensato di costruire uno strumento che accompagni le imprese in questo nuovo percorso di "responsabilizzazione" socio-ambientale. È stato quindi attivato ad inizio 2005 RespEt, il Centro per l'impresa etica e responsabile (www.respet.org), che ha il compito di sollecitare, formare, assistere il tessuto produttivo romano in questo percorso.
8. L'approccio di prossimità dell'intera amministrazione, con uno sforzo nuovo per la trasparenza dei processi, lo snellimento delle procedure, il rapporto costante e non solo formale con i destinatari degli incentivi.¹⁰

⁹ Cfr. Deliberazione di Giunta Comunale n. 89/2005.

¹⁰ Così l'ufficio che gestisce i fondi ha ritenuto opportuno pubblicare on-line tutte le determinazioni dirigenziali, tutti i verbali delle commissioni di valutazione, operare una forte sempli-

Alcuni già consolidati, altri in fase di test, altri in avvio, questi otto assi - a volte intersecati e sovrapposti - riassumono bene la vasta gamma di interventi realizzata e progettata.

Di rilievo per il presente articolo è l'esperienza realizzata con gli incubatori di impresa. Tali spazi, come detto, sono stati concepiti come strutture fisiche, localizzate sul territorio, ma anche come veri e propri accumulatori di progettualità, nodi di rete, e punti di partenza per progetti locali.

Gli incubatori, uniti ai centri servizio (due), ai poli di animazione sociale (sei), allo sportello per migranti (uno), allo sportello per la prevenzione dell'usura, costituiscono una rete di 16 strutture sul territorio cittadino in grado di esprimere anche fisicamente quella strategia di rete e di relazioni che si intende perseguire.

Sono sei gli incubatori attivati dal Comune di Roma:

- incubatore di Corviale (Incipit): opera dal 2002, ha vocazione territoriale - nel senso che mira allo sviluppo locale del quartiere - ed ospita fino a 10 imprese attive, associandone fino a 15, in diversi settori economici;¹¹
- incubatore dell'audiovisivo (Start): partito nel 2003, unico in Europa, Start è un incubatore a vocazione dedicato ad imprese attive nel settore della produzione audio-video - settore di punta dell'economia romana - e del multimediale;
- incubatore imprese sociali (InVerso): ospita fino a 15 imprese e ne associa 20. Anch'esso a vocazione, è dedicato esclusivamente alle imprese nonprofit della città: cooperative, cooperative sociali, altre forme imprenditoriali purché prive di scopo di lucro;
- incubatore per imprese dello spettacolo (Play): ancora un incubatore a vocazione, dedicato esclusivamente ad imprese operanti

ficazione ed oggettivazione del linguaggio dei bandi e dei criteri di selezione. Fondamentale è stato a tal scopo avviare la procedura telematica di predisposizione e invio delle domande. Va rilevato come - a seguito del cambio di dirigenza - parte di queste innovazioni, ormai attive da tre anni, siano state cancellate: è il caso dell'accesso alle determinazioni dirigenziali, non più presenti sul sito web dell'ufficio (www.autopromozionesociale.it).

¹¹ Un'impresa può formalizzare la propria relazione con l'incubatore in due modi: optando per l'insediamento, ossia l'uso di uno spazio definito per un tempo che varia dai 18 ai 36 mesi; oppure scegliendo la via dell'associazione, cioè restando in rete con le altre imprese, usufruendo dei servizi immateriali, ma ubicando la propria sede altrove, in spazi propri. Il percorso naturale è quello che prevede la pre-incubazione, al massimo 6 mesi finalizzati all'elaborazione dell'idea imprenditoriale, poi l'incubazione - con una media di 30 mesi di insediamento - e poi, se l'impresa riesce a trovare la sua autonomia nei tempi previsti, l'associazione, per altri 24 mesi circa. Come si vede, una piccola impresa, riceve accompagnamento, in varie forme ed intensità (e a costi crescenti) per un periodo complessivo di circa 5 anni.

- nella filiera della produzione di eventi culturali e ricreativi (teatro, cinema, danza, musica, ecc.). Ospita 8 imprese e ne associa 10;
- incubatore per imprese ICT Open Source: ospita 8 giovani piccole imprese in grado di lavorare su piattaforme Linux e in generale con l'uso e l'implementazione di software libero. L'obiettivo è favorire a Roma la nascita di un polo di eccellenza del software libero, che possa proporsi come riferimento - anche di mercato - per pubblica amministrazione, imprese e cittadini. Recentemente l'incubatore ha collaborato insieme al CNR per definire lo studio di fattibilità per il passaggio ad Open Source del Ministero della solidarietà sociale;
 - Città dell'altra economia: incubatore anomalo, si tratta di uno spazio permanente a metà tra centro servizio e incubatore di impresa, collocato all'interno dell'ex mattatoio di Roma. L'obiettivo del progetto, partito alla fine del 2007, è dare vita ad un fondamentale punto di promozione, messa in rete e consolidamento delle esperienze dell'altra economia cittadina: con questo termine la giunta capitolina ha inteso definire: "[...] l'insieme di iniziative che includono commercio equo e solidale, finanza etica, agricoltura biologica, consumo critico, turismo responsabile, pratiche di riuso e riciclo dei materiali, energie rinnovabili, sistemi di scambio non monetario, sistemi di informazione aperta come il libero software", un'esperienza che nasce dal lavoro "delle cooperative e delle associazioni che da tempo a Roma costruiscono dal basso un'economia diversa, che valorizzi le relazioni prima che il capitale, che riconosca un'equa ripartizione delle risorse tra tutti, che garantisca il rispetto dell'ambiente e l'arricchimento di quello sociale".¹²

TABELLA 2 - GLI INCUBATORI DEL COMUNE DI ROMA: UN QUADRO DI SINTESI

<i>Incubatore</i>	<i>Quartiere</i>	<i>Disponibilità di imprese associate</i>	<i>Imprese seguite da inizio ad oggi</i>	<i>Imprese insediate attuali</i>
<i>Totali</i>		<i>76</i>	<i>50</i>	<i>31</i>
Corviale	Corviale	20	12	12
Start	Cinecittà	10	15	4
Play!	Garbatella	20	7	3
InVerso	Garbatella	16	16	12
Software Libero	S. Basilio	8	12	8
Città dell'altra economia	Testaccio - ex mattatoio	10	10	10

¹² Dalla Deliberazione di Giunta Comunale n. 554 del 5 agosto 2004.

L'esperienza del Comune di Roma, con il programma gestito dall'unità autopromozione sociale, appena descritto per sommi capi, è stato premiato dalla Commissione europea nel dicembre 2006 con lo *European Enterprise Award*, come migliore pratica a sostegno dell'imprenditoria responsabile.¹³

Ora si apre la sfida della continuità e del consolidamento per un programma che: (i) è stato finora realizzato quasi esclusivamente con fondi statali (che paiono in via di forte riduzione); (ii) è partito grazie ad una visione politica chiara e determinata, che però pare annacquarsi col tempo e con l'avvicinarsi di nuovi amministratori locali; (iii) necessita di una macchina amministrativa che continui a fare dell'innovazione di processo la propria principale missione.

4. Incubatori d'impresa e imprenditoria sociale. Linee evolutive e scelta del *target*

Incubatori d'impresa per accrescere il successo imprenditoriale e le opportunità individuali; incubatori di impresa come "creatori" di lavoro; incubatori d'impresa come strumento di *policy*; incubatori di impresa per promuovere il cambiamento sociale ed economico nei territori.

La N.B.I.A. (*National Business Incubation Association*), l'associazione degli incubatori americani, definisce l'attività di incubazione come: "un processo dinamico di creazione e sviluppo d'impresa attraverso il quale gli incubatori forniscono risorse a giovani imprese, aiutandole a sopravvivere e crescere durante il periodo di *start-up*, in cui sono maggiormente vulnerabili".¹⁴

L'incubatore di impresa è una struttura di supporto alla fase di avvio delle nuove iniziative imprenditoriali particolarmente utile nelle aree di operatività dei cosiddetti BIC (*Business Innovation Centre*) o CISI (Centri per l'Innovazione e lo Sviluppo d'Impresa), laddove la creazione di nuove imprese è sentita come leva per la crescita economica del territorio.

Ad oggi, il concetto di incubatore di impresa è stato recepito e promosso dalla Direzione Generale per le politiche regionali XVI della Commissione dell'Unione europea come efficace strumento di supporto allo sviluppo imprenditoriale nelle aree in ritardo di sviluppo

¹³ Cfr. il sito della Unione europea: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/465&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.

¹⁴ www.nbia.org.

ed a declino industriale: per la migliore attuazione e gestione di tale strumento la Commissione europea ha individuato nei BIC i soggetti gestori ideali di tali strutture.

Il primo incubatore di impresa ha avuto origine in Batavia, New York nel 1959. Era il BIC (*Batavia Industrial Centre*, un *for-profit business incubator*) ed una delle sue prime realtà “incubate” si dice fosse un’azienda di pollame; da qui il termine “incubatore” (Eshun, 2004).

Nel tempo diverse istituzioni hanno riconosciuto nel modello di incubazione di impresa e, quindi, nello strumento incubatore, un mezzo per avviare la rivitalizzazione economica e sociale dei territori, per accelerare il processo che va dalla *business idea* alla creazione d’impresa, riducendo così il *time to market* delle future e potenziali imprese ed accompagnando loro durante il periodo di incubazione. Grandi imprese e multinazionali hanno attivato partenariati con altre istituzioni (Università, Politecnici, parchi scientifici, amministrazioni pubbliche locali ed agenzie pubbliche) promuovendo la nascita di propri incubatori (*in house*), al fine di sviluppare specifiche aree e funzioni.¹⁵ Questi supportano le proprie *start-up* (in particolare nei settori delle biotecnologie e nell’industria farmaceutica) attraverso lo sviluppo di piani d’impresa, assicurandosi gli *asset* derivanti dalla proprietà intellettuale delle innovazioni create (di prodotto e di processo), fornendo la disponibilità di spazi fisici, strumentazione all’avanguardia e laboratori per la ricerca e sperimentazione. Nella quasi totalità dei casi si sono create *partnership* pubblico-privato tra centri di ricerca ed imprese così da incentivare programmi di ricerca per i primi e garantire ritorni economici dagli investimenti nelle *start-up* per le seconde.

Le istituzioni finanziarie invece, hanno guardato all’incubatore di impresa come opportunità per accrescere e rafforzare qualitativamente investimenti in *venture capital*, promuovendosi essi stessi come *business accelerator*, *mentor capitalist*, *business angel*.

L’incubatore di impresa si presenta quindi come strumento complesso e “camaleontico”.

Complesso quanto a:

- natura istituzionale (pubblica, privata for-profit, privata nonprofit);
- settore economico di attività (*high tech*, biotecnologie, agricoltura, dei servizi, dei servizi alla persona e sociali, ecc.);

¹⁵ Nel 1980, solo dodici incubatori di imprese erano presenti negli Usa. Dal 1990, sono in attività più di 400. Israele, Cina, Regno Unito e Australia presentano un importante ricorso al modello incubatore, in particolare nei settori delle ICT e R&D. Lo *United Nations Development Program* ha promosso uno studio di circa 200 incubatori in sette paesi in via di industrializzazione (www.wtec.org).

- natura dei servizi, divisi questi in tangibili ed immateriali (sono presenti diversi "incubatori virtuali" che non si configurano come spazi fisici dedicati alle imprese bensì concentrano la propria azione sull'*empowerment* delle *skill* dei potenziali imprenditori valorizzando al tempo stesso il valore creato dalla rete esterna ed interna all'incubatore per mezzo di piattaforme informatiche, offerta formativa *e-learning*, consulenze e *tutoring on-line*).

Può definirsi "camaleontico" in quanto assorbe e riflette missioni, valori e caratteristiche distintive della comunità e del territorio cui si rivolge ed in cui ha sede. È un'entità in continua evoluzione che segue le traiettorie economiche e sociali dettate dai suoi portatori d'interessi a vario livello: *policy maker*, istituzioni economiche, comunità formali ed informali.

In tal senso, come evidenziato da alcuni autori (Eshun, 2004, p. 182), la classificazione per tipologie di incubatori è stata caratterizzata da misure inconsistenti di parametri non rappresentativi convenzionali, tali da rendere la differenziazione in oggetto problematica. A tal fine, come correttamente evidenziato da Totterman e Sten (2005, p. 487), negli ultimi anni è emerso l'interesse di stabilire misure che permettano un *benchmarking* tra il grande numero di incubatori e la classificazione degli stessi con modalità differenziate.

Il presente lavoro non ha l'obiettivo di investigare le origini, le definizioni o contribuire al dibattito accademico sul concetto di incubazione, bensì partendo da un velato richiamo ai concetti suddetti, con la figura 3, si vuole presentare una proposta ed uno schema sintetico che riassume i contributi offerti sul tema da parte di alcuni autori (Eshun, 2004; Totterman, Sten, 2005; Boschetti et al., 2003) e da indagini ufficiali (European Commission Enterprise D.G., 2002).

Essa può presentarsi come utile mappa topografica all'interno della quale collocare l'incubatore d'impresa sociale, oggetto del presente lavoro, in uno scenario in continuo cambiamento.

Ci sono diversi *driver* per differenziare gli incubatori di impresa e descrivere la loro evoluzione quanto a struttura ed organizzazione, servizi offerti, *target*, natura istituzionale, specifici settori economici di attività nei quali operano. La figura 3 mette in evidenza la loro natura istituzionale operando distinzioni tra natura istituzionale (distinguendola in pubblica, privata nonprofit e privata for-profit), combinata con l'evoluzione nel tempo.

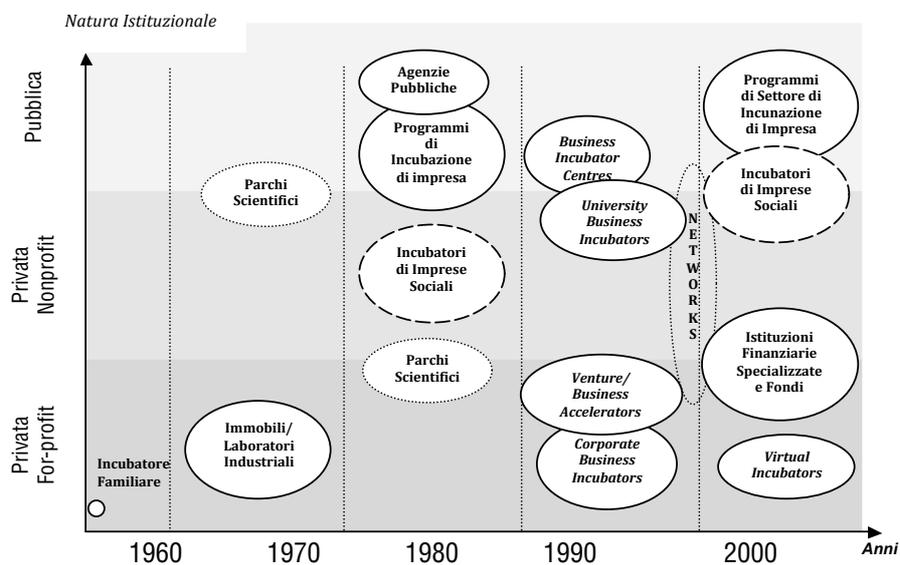
Tutte le fasi sono caratterizzate dalla presenza di differenti tipologie e modelli di incubatori: incubatore familiare (il primo incubatore in

Batavia fu avviato da una facoltosa famiglia locale e dedicato ad attività artigiane ed agricole), parchi scientifici, programmi pubblici per piccole e medie imprese. Infine, gli ultimi anni si caratterizzano per forme ibride e sistemi emergenti di *network* di incubatori multi-scopo.

La NBIA propone lo sviluppo degli incubatori negli Stati Uniti seguendo tre movimenti distinti. Il primo recuperava vecchie fabbriche e immobili abbandonati in aree depresse del *Northeast* e del *Midwest* affidandole alle nuove imprese che avrebbero contribuito alla riqualificazione sociale ed economica dell'area. Il secondo fu avviato dalla *National Science Foundation* per promuovere percorsi di innovazione di impresa nelle Università. Il terzo ed ultimo fu originato da investitori privati (*venture capitalist*) in settori dinamici e ad alto contenuto innovativo (ICT, telecomunicazioni, dello spettacolo, dell'*entertainment*, ecc.).

Sono diversi gli altri network che meritano di essere menzionati: AABI (*Asian Association of Business Incubation*), ASPA (*Asian Science Park Association*), BASTIC (*Baltic Association of Science & Technology Parks and Innovation Centres*), CABIN (*Central Asian Business Incubators Network*), IASP (*International Association of Science Parks, Spagna*), EBN (*European Business and Innovation Centre Network*).

FIGURA 3 - INCUBATORI DI IMPRESA: FASI DI SVILUPPO



Focalizzando l'attenzione sugli incubatori di impresa sociale è interessante notare quanto il settore pubblico abbia posto interesse verso tale strumento, in particolare negli ultimi anni in cui si assiste al progressivo costituirsi di unità operative *ad hoc* ed azioni dedicate specificatamente alla promozione e supporto di imprese sociali.¹⁶

Fasi evolutive e tipologie degli incubatori

Eshun (2004, pp. 115-189), nella sua ricerca prende in esame un campione di 130 incubatori di impresa presenti in New York, New Jersey e Pennsylvania. Egli identifica quattro fasi evolutive e sette tipi di incubatori.

1. Nella prima fase, *Introduction or Genesis Stages* (1959-1979), avviene la creazione del primo prototipo in New York (1959). Il primo incubatore "fisico" viene creato per fornire servizi materiali e piccole consulenze alle nuove *start-up* in cambio di canoni di affitto. Nascono inoltre le prime alleanze con le istituzioni accademiche e di ricerca.
2. Nella *Early Growth Stage* (1980-1989), si consolida il coinvolgimento con le amministrazioni pubbliche locali che supportano le piccole imprese con incentivi monetari e fiscali. Secondo l'autore è di questa fase il primo incubatore dedicato alle imprese sociali (come potevano essere classificate allora: mero approccio assistenziale e caritativo). La chiesa ed i movimenti religiosi cooperano con il settore pubblico e con le imprese locali per rivitalizzare il tessuto sociale dell'area, provvedendo a bisogni quali servizi alla persona, *social housing*, educazione.
3. La fase "adolescenziale" (1990-1999), è dominata da progresso tecnologico e crescita costante di *venture capitalism*. Il rapido sviluppo di settori emergenti favorisce il crescente grado di specializzazione degli incubatori e delle loro alleanze con le istituzioni finanziarie e la creazione di *spin-off* con altri attori (istituzionali e non) attivi in specifici mercati (trasferimento tecnologico, ricerca e sviluppo).
4. Infine la fase della "maturità", sembra essere sempre più caratterizzata da tipologie di incubazione come ricerca e sviluppo, consulenza finanziaria e nella gestione delle risorse umane, servizi

¹⁶ Esempi in questo senso sono offerti dalla Comunità europea con le Iniziative Comunitarie Equal (http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfme); dal governo britannico con la *Social Enterprise Unit* della *Small Business Service*, a capo del *Department of Trade and Industry*, (www.sbs.gov.uk); da "Autopromozione Sociale", con i programmi di incentivo per le micro e piccole imprese e per le imprese sociali locali (www.autopromozionesociale.it).

materiali (sede operativa). Questi incubatori, per via del processo di “ibridazione”, divengono multi-scopo, operano alleanze, si adattano al cambiamento.

Come richiamato in precedenza, una significativa e puntuale classificazione e successiva azione di *benchmarking* appare oggi, ancora più complicata di quella formulata negli anni novanta.

In tal senso il lavoro si concentra sugli incubatori di imprese sociali, loro caratteristiche ed azioni con delle rilevanze empiriche espresse dalle esperienze avviate da tre amministrazioni locali ed aventi sede a Bari, Roma e Perugia.

5. L'incubatore di imprese sociali: le esperienze italiane¹⁷

L'incubatore d'impresa sociale, pertanto, può essere considerato come uno strumento in grado di supportare sia lo *start-up* delle nuove iniziative di imprenditorialità sociale che il consolidamento e lo sviluppo di quelle esistenti offrendo servizi di consulenza, attività formative e strumenti di conoscenza del territorio.

L'incubatore di imprese sociali è lo strumento di sostegno e di sviluppo del terzo settore, sede di servizi e attività per lo sviluppo di un'economia solidale e può rappresentare la formula per la promozione e lo sviluppo di imprese nonprofit fornendo una pluralità di servizi integrati di supporto all'ideazione, alla nascita e allo sviluppo.

Il ciclo di vita degli incubatori di imprese sociali

Come anticipato, le due dimensioni della *governance* pubblica e delle relazioni pubblica amministrazione-terzo settore costituiscono il punto di partenza per la definizione di un modello interpretativo sulle diverse esperienze di incubatori di impresa sociale promossi in Italia o direttamente dai governi locali o in *partnership* tra i diversi soggetti presenti sul territorio. In prospettiva questo modello potrà essere utilizzato per alcune esperienze di *spin-off* di imprese sociali da parte delle imprese for-profit. Esperienze che vedono per ora solo iniziative separate autonome, non riconducibili ad un vero e proprio incubatore, in assenza di un ruolo di governo e coordinamento strategico della pubblica amministrazione.

Le diverse esperienze di incubatori di impresa sociale possono essere analizzate attraverso un modello del ciclo di vita o, meglio, delle fasi di sviluppo organizzativo; molto utile è a questo proposito il ri-

¹⁷ Si ringraziano per la preziosa collaborazione e disponibilità i referenti degli incubatori di impresa sociale di Bari (Tommaso Cozzi), Roma (Lorenzo Vinci) e Perugia (Nadia Imbroglini).

ferimento alle riflessioni sui modelli di *organizational growth* elaborati per le organizzazioni nonprofit (Connors, 1993). In questo modello vengono identificate quattro principali fasi, rappresentate da *birth*, *growth staff*, *growth board*, and *maturity* a cui può seguire o una fase di *rebirth/recycle* o la fase di declino.

TABELLA 3 - FINALITÀ DELL'INCUBATORE DI IMPRESE SOCIALI

Generali	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sperimentare modalità innovative di promozione di sviluppo locale e di favorire l'integrazione sociale delle persone attraverso l'accompagnamento alla creazione di attività autonome d'impresa 2. Diffondere una cultura d'impresa orientata allo sviluppo sostenibile e all'affermazione di nuove soggettività produttive 3. Rafforzare il sistema territoriale attraverso la valorizzazione dell'identità e delle vocazioni locali, delle istituzioni, della cultura e delle tradizioni, delle forze produttive locali, delle risorse umane, dell'ambiente 4. Promuovere reti virtuose tra imprese sociali e piccole imprese responsabili, filiere, ecosistemi produttivi in grado di generare esternalità positive per i territori di riferimento
Specifiche	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accrescere il livello di competenze dei neo-imprenditori sociali e degli operatori delle imprese sociali incubate 2. Accrescere il livello di competenze degli operatori dell'incubatore 3. Sistematicizzare ed organizzare la raccolta di dati ed informazioni sul terzo settore locale per una piena conoscenza del territorio da parte delle incubate e dei promotori dell'incubatore (ad esempio, enti locali) 4. Facilitare l'accesso al credito e ad altre forme di finanziamento - anche di tipo mutualistico - da parte delle imprese sociali (ad esempio, tramite convenzioni con intermediari finanziari etici o coerenti con la <i>mission</i> della struttura e delle imprese beneficiarie o con l'avvio di modelli di auto-gestione del denaro) 5. Diffondere il concetto di impresa sociale e il modello di incubatore presso diverse categorie di soggetti del territorio

L'inserimento delle organizzazioni nonprofit analizzate nelle diverse fasi viene effettuato partendo da alcune variabili utilizzate come "indicatori di posizionamento"; queste sono i ruoli direzionali, la

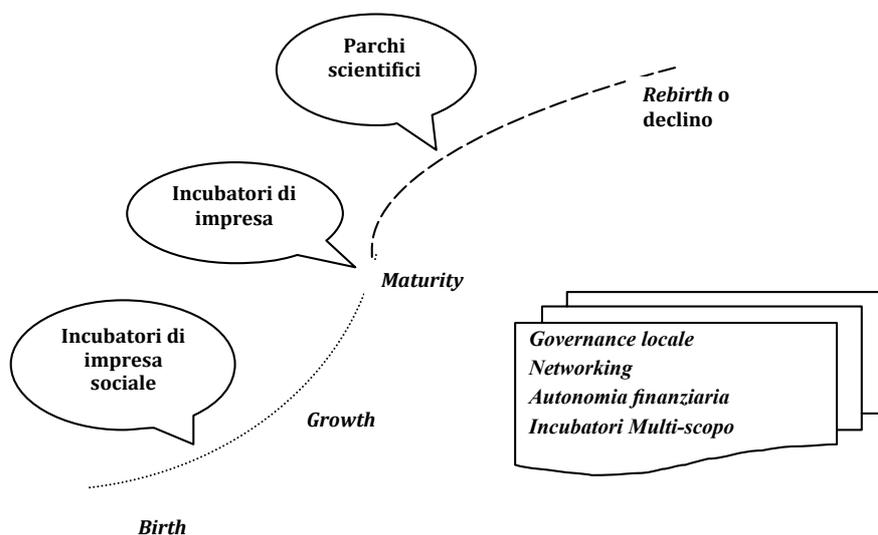
struttura organizzativa adottata e la presenza di logiche di *project management*, le modalità di gestione del personale e le diverse tipologie di risorse umane (volontari, personale dipendente, soci, ecc.), la funzione finanza e l'attività di *fund raising*, le politiche di *marketing* e comunicazione istituzionale.

Nella figura 4 si propone un modello riferito agli stadi di sviluppo organizzativo per gli incubatori di impresa sociale che si basa su un *set* di specifiche variabili, che possono essere in prospettiva utilizzate per la valutazione, in un'ottica multidimensionale e di impatto sul capitale sociale del territorio (Meneguzzo, 2006). Queste variabili possono essere distinte in:

- *networking*, ossia la capacità dell'incubatore di legarsi ad altre esperienze di incubatori di impresa sociale e di *new business creation* e di diventare di conseguenza centro di coordinamento di un network formato da diversi poli di sviluppo di iniziative;
- *governance* relazionale, l'orientamento dell'incubatore ad interagire con una pluralità di *stakeholder*, pubblici, privati for-profit e privati nonprofit e riducendo progressivamente il ruolo giocato dall'operatore pubblico come promotore ed attore chiave dell'iniziativa;
- autofinanziamento, ovvero l'abilità dell'incubatore a diversificare le fonti di entrata, attraverso *fund raising* diretto sul mercato, *fund raising* istituzionale, presso agenzie ed amministrazioni pubbliche e soprattutto entrate proprie (offerta di servizi ad altri incubatori ed alle imprese sociali);
- *atelier* della conoscenza (Bryan, Joyce, 2007); l'attenzione dell'incubatore non solo alla promozione di imprese sociali o ad altre iniziative nel settore del nonprofit, ma anche allo sviluppo di logiche di *knowledge management* all'interno del proprio network di imprese sociali, e tra questo e le organizzazioni nonprofit operanti all'esterno.

Le diverse esperienze di incubatori di impresa sociale possono così essere ricondotte a questo modello generale e sono in gran parte riconducibili alla fase di nascita/avvio, che si caratterizza per debole capacità di autofinanziamento, per una centralità del ruolo svolto dal governo regionale/locale, per una debolezza strutturale dei sistemi di gestione della conoscenza verso l'esterno e soprattutto per una limitata capacità di *networking*.

FIGURA 4 - CICLO DI VITA DEGLI INCUBATORI DI IMPRESA



Le esperienze di incubazione di impresa sociale ed i relativi processi per favorire le *start-up*, sono generalmente riferibili al modello suddetto. In cui ad una fase iniziale caratterizzata da scarsa capacità di autofinanziamento, dovuta alla centralità del ruolo del settore pubblico come promotore delle iniziative, seguono debolezze strutturali riguardo a competenze del *management* e bassa propensione al *networking* (interno ed esterno).¹⁸

Incubatori di impresa sociale in Italia: alcune esperienze

Gli incubatori di impresa sociale, in virtù della propria accezione "camaleontica" richiamata in precedenza, assumono differenti significati, forme e "missioni" in funzione del concetto di impresa sociale assunto dai suoi promotori e dagli *stakeholder* nel territorio. Il contesto economico, culturale e soprattutto politico influisce sulla natura stessa dello strumento incubatore e sul suo grado di efficacia nel rivitalizzare o ripensare il tessuto e le relazioni economiche e sociali del territorio in cui opera.

¹⁸ Le esperienze italiane, in particolare i progetti pilota avviati dal Comune di Roma con l'Unità operativa autopromozione sociale con la "rete" di incubatori presenti sul territorio romano, possono essere inseriti nella fase di transizione tra nascita e la successiva fase di sviluppo.

L'idealizzazione sposata dagli autori identifica un modello tipo di incubatore in un luogo fisico, un'organizzazione multi-servizio, che offre servizi e beni per accelerare ed accompagnare il processo d'avvio d'impresa per mezzo di: sede fisica, accesso tecnologico, formazione, *empowerment* delle *skill* professionali, capacità di rete per lo sviluppo di preziose sinergie interne, così da incrementare il proprio potere contrattuale verso il mercato da una parte, ed attenuare le fisiologiche asimmetrie informative, dall'altra (quanto, ad esempio, a procedure burocratiche, indagini di mercato, normativa di riferimento, ecc.). A questo si aggiunge la possibilità di attivazione di network esterni, così da permettere alle imprese incubate di misurarsi con le istituzioni (pubbliche e private) operanti nel mercato cui queste si riferiranno al termine del periodo d'incubazione: l'appartenenza all'incubatore è in grado di dare loro credenziali e visibilità.

Ancor più importante è il *target* al quale l'incubatore di imprese sociali si riferisce: cooperative, cooperative sociali, associazioni "a rilevanza economica" (orientate al mercato), altre organizzazioni nonprofit.

Ciascun incubatore di impresa sociale promuove e supporta forme istituzionali e nuovi settori economici di attività coerenti con le specificità espresse dal territorio di riferimento, all'interno del quale nuove professionalità possono emergere e legittimarsi. In questo senso l'incubatore può identificarsi quale uno degli strumenti di *policy* per contribuire nel medio periodo ai processi di riqualificazione dei territori.

Il lavoro si è voluto concentrare sulle esperienze degli incubatori di imprese sociali che alcune pubbliche amministrazioni italiane locali hanno promosso al fine di supportare il "lancio" di imprese sociali nei propri ambiti territoriali. Le pratiche oggetto di indagine sono quelle relative all'"Incubatore Sociale" di Perugia, all'incubatore di imprese sociali "InVerso" di Roma ed infine ad "Oisis-Osservatorio e Incubatore di Imprese Sociali", di Bari.

Nelle tabelle 4 e 5 che seguono è possibile mettere in luce i dati nazionali relativi a tasso di crescita del prodotto interno lordo e tasso di "sopravvivenza" delle imprese nei territori suddetti. La sintetica tabella viene offerta al fine di evidenziare il contesto all'interno del quale ciascun progetto d'incubazione di imprese sociali ha operato (e/o sta operando).

TABELLA 4 - CRESCITA DEL PIL IN UMBRIA, LAZIO E PUGLIA (VAL. %)

	2004	2005	2006 (atteso)	2007 (atteso)
Umbria	2,8	- 0,6	1,0	1,2
Lazio	3,8	0,4	1,3	1,4
Puglia	0,3	0,2	1,4	1,6
Italia	1,2	0,0	1,3	1,4

Fonte: Unioncamere - Prometeia (2006).

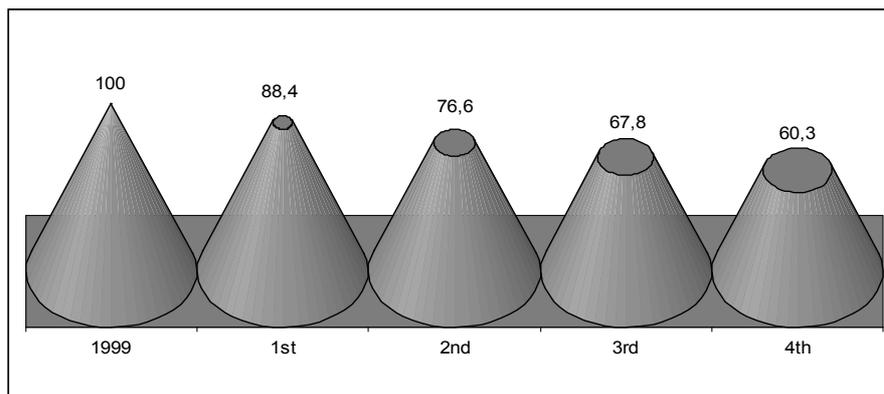
TABELLA 5 - NUMERO DI IMPRESE NEL PRIMO TRIMESTRE 2006

	Registrate	In attività	Registrate nel 2006	Cessate nel 2006
Roma	400.461	231.141	9.677	8.047
Bari	161.156	135.882	2.882	2.950
Perugia	71.907	62.816	1.557	1.627
Italia	6.068.953	5.109.053	137.156	141.902

Fonte: Movimprese (2006).

Quanto a quest'ultimo aspetto, l'indagine Istat del 2005 (relativa agli anni 1999-2002) segnala che in Italia poco più del 60% risulta ancora "in vita" dopo quattro anni dalla sua costituzione (60,3% per la precisione).

FIGURA 5 - IMPRESE STILL IN BUSINESS DOPO QUATTRO ANNI (VAL. %, ANNI 1999 - 2002)



Fonte: Istat, 2005.

Il fenomeno della *enterprise creation* in Italia pare non essere particolarmente brillante né dei più "in auge"; lo testimoniano le fisiologiche ed innumerevoli "barriere all'ingresso" (burocrazia, accesso al credito ed alle tecnologie, logistica) cui un'impresa neonata va incontro, specialmente nella fase di *start-up*.¹⁹

In tal senso il ruolo giocato dall'attore pubblico a livello locale - se correttamente interpretato - può considerarsi strategico. Questo può, allo stesso tempo, identificarsi come promotore (in via esclusiva o attivando *partnership* pubblico-private) e regolatore delle iniziative di promozione all'imprenditoria sociale nel territorio, così da incidere nella sensibilizzazione delle tematiche di uno sviluppo locale, caratterizzato a sua volta da esperienze d'impresa "marchiate" da processi produttivi responsabili e sostenibili (dal punto di vista economico, ma anche sociale ed ambientale). Terminato il processo di incubazione, sarà il mercato - con le sue logiche "darwiniane" - ad emettere le "sentenze" finali riguardo al buon esito delle iniziative intraprese. Il successo di queste è in funzione:

- della capacità di perseguire obiettivi coerenti con le aspettative del territorio;
- della corretta individuazione delle aree di *social business*;
- della proposta di servizi adeguati per conferire al neo-imprenditore sociale piena autonomia d'azione nella gestione della propria iniziativa al di fuori dell'incubatore;
- dell'efficacia delle relazioni e delle reti avviate con intermediari finanziari ed altre realtà imprenditoriali per dar vita a percorsi di "collaborazione-competitiva".

Gli elementi espressi, se tradotti in indicatori di performance, possono consentire al *management* dell'incubatore di operare valutazioni necessarie per misurare l'efficacia del proprio operato ed impatto sul territorio in termini di creazione di nuova occupazione e qualità delle imprese "lanciate".

Al termine del periodo di incubazione, se le *start-up* saranno *still in business* e reggeranno sulle "proprie gambe" l'impatto con il merca-

¹⁹ Secondo il rapporto *Doing Business 2006* curato dalla Banca Mondiale, l'Italia è al numero 70 per "facilità di costituzione di un'impresa" tra 155 paesi. Tra le tipicità italiane che caratterizzano questa performance vi è il malfunzionamento della pubblica amministrazione. "La burocrazia grava sui bilanci delle piccole e medie imprese per 11,5 miliardi di euro all'anno, circa 1.226 euro in media per addetto tra pratiche fiscali e di contabilità, adempimenti per la sicurezza, ecc. Sono costi alti, che se non accompagnati da una completa trasparenza e dall'efficienza della pubblica amministrazione, facilmente inducono all'evasione fiscale, all'irregolarità del lavoro, ad atteggiamenti di complicità con le pratiche della corruzione". Cfr. Messina (2006).

to, legittimeranno esse stesse - con la propria permanenza e sostenibilità - e le azioni promosse dall'ente locale.

L'esperienza di Bari: l'Osservatorio e Incubatore di Imprese Sociali

OSIS-Osservatorio e Incubatore di Imprese Sociali, è un progetto promosso dall'Iniziativa Comunitaria Equal,²⁰ all'interno del progetto WISBA (*Welfare Integrato nella Società metropolitana di Bari*), avviato nel 2004 con il fine di identificare opportunità di integrazione tra attori pubblici, privati for-profit ed imprese sociali, incrementando le competenze del *management* espresso da queste. *Partner* del progetto sono infatti enti di formazione, Camera di commercio, Comune di Bari, consorzi di cooperative sociali, con il perseguimento dei seguenti obiettivi:

- identificazione di opportunità di integrazione e di rete delle imprese sociali, con la pubblica amministrazione e le imprese profit;
- sviluppo delle competenze professionali dei responsabili delle imprese sociali;
- individuazione e diffusione di esperienze e strumenti innovativi per la gestione delle imprese sociali;
- individuazione di nuovi spazi di mercato;
- organizzazione di seminari e workshop di approfondimento;
- realizzazione di un percorso formativo on line per lo sviluppo di idee di impresa nel sociale;
- progettazione di un Master nel nonprofit.

Il costo dell'investimento per struttura (1.000 mq) e *management* (sei figure coinvolte) ammonta a 150mila euro (80% Fondo sociale europeo e 20% privati). Il periodo di incubazione dedicato agli imprenditori sociali la cui idea d'impresa ha superato la fase di selezione, è stato di otto mesi.

L'incubatore ha prodotto 7 *start-up* e 33 occupati. Settori di attività sono: cooperazione sociale e servizi alla persona, riuso e riciclo di componenti per computer, tutela dell'ambiente, turismo sociale.

L'esperienza di Roma: InVerso, incubatore di imprese sociali

InVerso è il primo incubatore dedicato alle imprese sociali presente sul territorio di Roma in grado di supportare sia lo *start-up* delle nuove iniziative di imprenditorialità sociale sia il consolidamento di quelle già esistenti, offrendo spazi logistici, servizi di consulenza, at-

²⁰ Per maggiori informazioni http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm.

tività formative e strumenti di conoscenza del territorio. È un luogo fisico, uno spazio di circa 1.000 mq attrezzato per l'insediamento di imprese sociali con 28 postazioni lavorative dotate di tecnologie informatiche, spazi comuni, segreteria organizzativa. InVerso è parte della "rete di incubatori" attivata dal Comune di Roma nel territorio della città, secondo quanto già presentato nel terzo paragrafo.²¹

Lo *staff* è composto da 4 figure, l'investimento dedicato al progetto incubatore ammonta a circa 1,2 milioni di euro, con una buona metà per la ristrutturazione e l'arredo dei locali e il resto per la gestione del primo biennio. Si tratta del 30% delle risorse che l'amministrazione locale ha dedicato alla rete di incubatori di impresa nell'area romana.

Avviato nel marzo 2006, InVerso presenta 12 imprese sociali incubate nei settori della finanza etica, cooperazione sociale, *trash-ware* e riuso e riciclo, commercio equo e solidale, turismo responsabile, cultura e teatro, energie alternative.

Il periodo di incubazione è di 18 mesi prorogabili a 24.

Tra i punti di forza dell'incubatore - che in tal modo favorisce lo sviluppo di una concreta sperimentazione di *partnership* pubblico-privato - vi è la consuetudine a dare in affidamento ad imprese del terzo settore (e quando possibile alle imprese incubate) i servizi strumentali al funzionamento della struttura (dalle pulizie alla manutenzione, dalla gestione informatica all'organizzazione di eventi). InVerso è stata la prima struttura del Comune di Roma ad utilizzare, fin dalla sua costituzione, il *software* libero, dandone la gestione proprio ad una delle imprese ospitate.²²

L'esperienza di Perugia: l'Incubatore Sociale

La costituzione dell'Incubatore Sociale a Perugia è stata finanziata da "Emporio Lavoro" nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria Equal sul tema "Iniziativa locali per lo sviluppo dell'occupazione" e l'esperienza dell'Incubatore Impresadonna di Sviluppo Umbria ha supportato il processo di trasferimento, di replicabilità e della disseminazione verso la pluralità degli attori ed interlocutori attivi nei sistemi produttivi locali, così come in quelli educativi, formativi e del *welfare*.

In questo senso, l'operazione di formalizzazione di Sviluppo Umbria, dei principali contenuti costituenti la "formula Incubatore", vuole

²¹ Per approfondire: www.autopromozionesociale.it.

²² Cfr. www.inversoroma.it.

fornire una sorta di segnalibro di un processo di apprendimento costantemente in evoluzione.

L'Incubatore Sociale ha rivolto la propria esperienza e professionalità sia verso la sensibilizzazione territoriale di imprese nonprofit, che verso l'inserimento lavorativo di fasce "deboli" in imprese di nuova costituzione. Il progetto si è posto l'obiettivo primario di promuovere la sperimentazione e l'elaborazione di *business plan* per la costituzione di iniziative locali a sostegno dell'economia sociale che contribuissero alla nascita, crescita, sostenibilità e qualità delle imprese e dei servizi già esistenti sul territorio.

Gli indicatori previsionali, così come da progetto, prevedono l'offerta di servizi a 30 neoimprenditori e la costituzione di 10 imprese. Le imprese/cooperative promosse fino allo *start-up* risultano essere 16. Di queste 11 hanno usufruito del servizio di incubazione per servizi e per localizzazione.

I luoghi, messi a disposizione per le imprese incubate, sono piccoli locali attrezzati utili a sviluppare le proprie competenze formative e professionali, a riflettere sulle conoscenze acquisite nella fase di formazione, e a determinare l'ingresso o meno nel mondo imprenditoriale. Il periodo d'incubazione varia dai tre mesi ad un anno.

I fondi comunitari per il progetto complessivo Equal Emporio Lavoro, che include anche l'Incubatore, sono stati pari a 840.000 euro: il 30-35% delle risorse totali è destinato al personale ed alla formazione; i costi di struttura del progetto, per tutta la durata di 18 mesi sono ammontati a 140.000 euro. Sviluppumbria ha, inoltre, stipulato una convenzione con la finanziaria regionale Gepafin Spa, partecipata, per offrire al neo-imprenditore fino al 70% - del totale investimento - di garanzia per lo *start-up* d'impresa.

I dati complessivi di progetto sono: 326 persone che si sono presentate all'Incubatore, di cui 256 donne e 70 uomini. Il numero totale degli utenti di nazionalità straniera è pari a 23, di cui 20 donne e 3 uomini. I settori economici di attività si sono concentrati in attività artigianali (48%) e di servizi (22%). Il Progetto Incubatore Sociale ha avuto la durata di 12 mesi.

TABELLA 6 - GLI INCUBATORI DI IMPRESA SOCIALE DI BARI, ROMA, PERUGIA

	<i>Oisis Bari 2004</i>	<i>InVerso Roma 2006</i>	<i>Incubat. Sociale Perugia 2003</i>
Periodo di incubazione (in mesi)	8	18-24	3-12
Costo di investimento dell'incubatore (immo- bile e personale)	150.000 euro 80% pubblico 20% private	1.200.000 euro 100% pubblico	420.000 euro 100% pubblico
<i>Start-up</i>	7	(12 incubate)	16
Canone d'incubazione	0 euro	4.200 euro per 24 mesi	0 euro
<i>Staff</i> (numero)	6	4	9

6. Conclusioni

Lo sviluppo locale è fortemente legato alla creazione di nuova occupazione, di "nuovi lavori" tali da incidere nei processi di riqualificazione e rivitalizzazione dei territori, disegnando nuove architetture istituzionali. Politiche a supporto dell'imprenditoria sociale possono incoraggiare percorsi di "autoimprenditorialità" in settori nuovi, da creare *ex novo* o, meglio, da riconoscere e valorizzare.

Il processo di evoluzione che investe le politiche di sviluppo locale è sempre più caratterizzato da azioni, strategie e pratiche che si riconoscono in modelli di reti e *partnership* "inclusive" messe in campo da tutte le parti in gioco. Soggetti pubblici e privati (for-profit e nonprofit), capaci di proiettare le relazioni verso un disegno ed un progetto comune, in particolare a livello locale, consolidano sistemi multicentrici e partenariati interistituzionali.

La tanto auspicata *community* si compone di "nuovi" protagonisti, di costruttori di pratiche ed "intraprendenze", capaci di offrire opportunità e condividere bisogni.

Le relazioni pubblico-privato, ed in particolare pubblico-privato nonprofit, si sostanziano in legami originali ed originari in cui l'ente locale non solo accoglie gli impulsi provenienti da realtà formali ed informali del terzo settore, ma si fa da propulsore per lo sviluppo delle stesse nel territorio.

Le esperienze degli Incubatori di impresa sociale propongono strumenti orientati al cosiddetto *empowerment* sociale ed un modello pubblico-privato attivatore di buone prassi ed azioni di rete.

Non vi sono dubbi sul ruolo incisivo ed oramai istituzionalmente riconosciuto che il terzo settore "locale" gioca nelle trasformazioni sociali. Lo sviluppo locale è fortemente legato alla creazione di nuove opportunità occupazionali (e di inclusione nel mercato del lavoro), di "altre" formule imprenditoriali che contribuiscono allo sviluppo del proprio territorio. In particolare, ciò è rilevante per le aree economicamente depresse, caratterizzate da degrado sociale, economico, da bassa "qualità urbana".

Le recenti politiche di promozione della "imprenditoria sociale" concretizzano tutto questo. Promuovono l'ingresso nel mercato del lavoro di soggetti svantaggiati e l'avvio di proprie idee di impresa sociale. Non sempre però la relazione ente locale-terzo settore si sostanzia di contenuti e di pratiche tali da produrre effetti sul territorio. Troppe volte, in realtà, questa si riduce ad iniziative evanescenti: giornate dedicate, campagne informative, seminari e convegni più orientati a "marketizzare" le "buone intenzioni" della giunta locale che non a promuoverne le azioni. In aggiunta, la visione "a raggio corto" di amministratori locali o *manager* pubblici con profili professionali e *background* "distanti" dalle logiche legate alla visione di un terzo settore-impresa, si rivelano elementi "ritardanti" - se non proprio ostativi - del percorso virtuoso che in questa sede si è disegnato.

Il modello offerto dagli Incubatori di impresa sociale potrebbe, al contrario, risultare vincente. L'ente locale è sì promotore delle iniziative, ma anche formatore e guida. In *partnership* con altri attori locali (ma anche transnazionali, vedi le iniziative comunitarie) accompagna le future imprese sociali nel loro divenire "impresa" e nell'identificarsi come realtà strutturalmente orientata a recuperare, gestire e distribuire democraticamente risorse in modo stabile, efficiente ed innovativo in funzione del bene comune.

Una volta stabilizzate nell'economia locale, le stesse imprese sociali hanno la possibilità di offrire un apporto significativo alla creazione di network esterni, incoraggiando un effetto moltiplicatore ed incrementando, nello stesso tempo, il *turnover* delle imprese incubate.

Se c'è un canale diretto tra reti fiduciarie costituite dai diversi attori e competenze interiorizzate, il capitale sociale prodotto potrà autoalimentarsi e permettere la valorizzazione delle azioni, con le proprie risorse umane e finanziarie, con le proprie vocazioni e tradizioni, sperimentando nuovi sentieri di auto-imprenditorialità per soggetti e settori fino ad oggi "non tradizionali".

Il sintetico confronto delle esperienze di Bari, Perugia e Roma stimola le seguenti considerazioni sul “modello” di incubatore di imprese sociali:

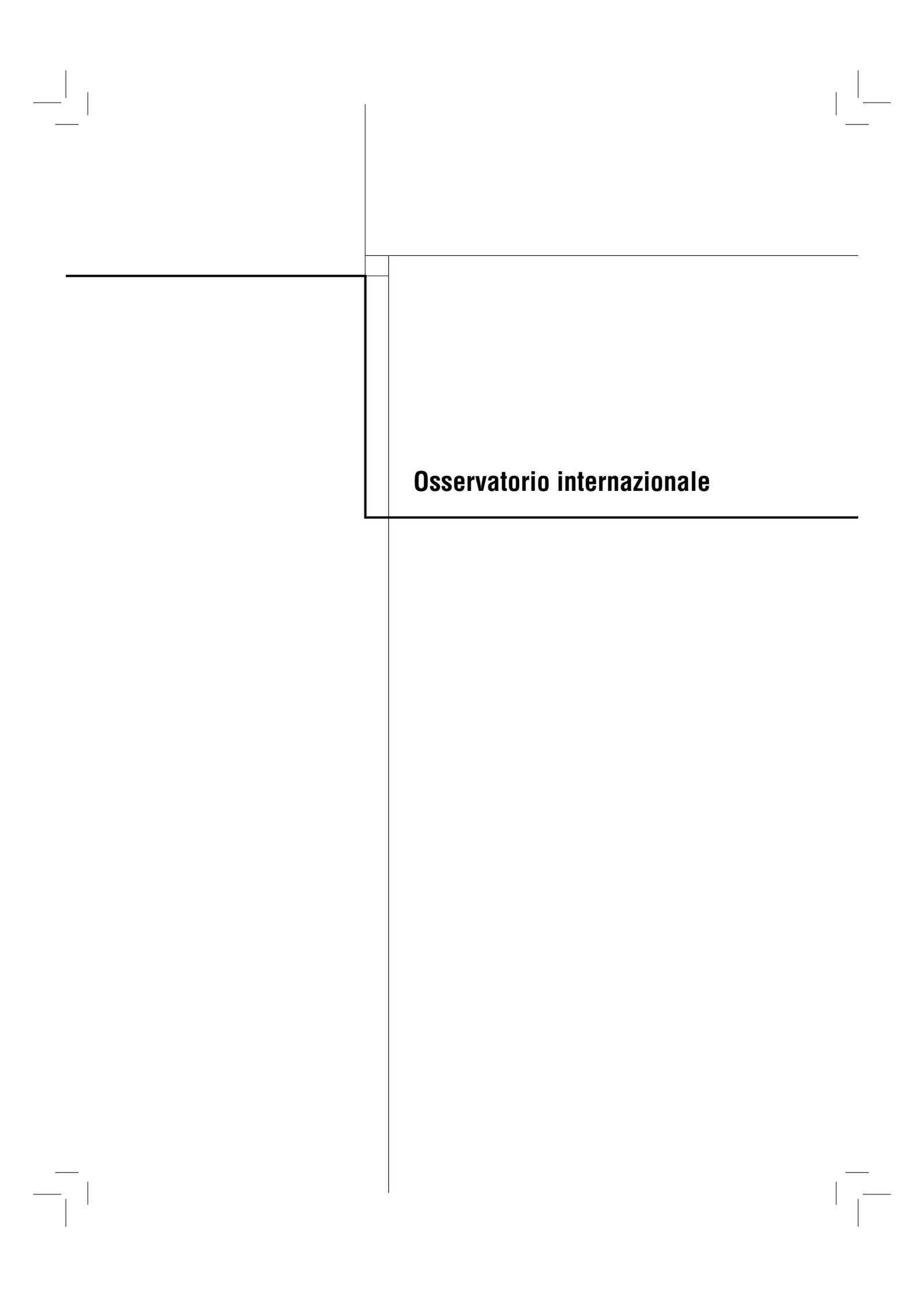
- è fondamentale il ruolo della pubblica amministrazione nella promozione di simili iniziative, che hanno costi di avvio significativi e tempi di realizzazione medio-lunghi;
- è critica la scelta manageriale relativa al tempo massimo di incubazione da proporre alle imprese: periodi di incubazione eccessivamente ampi rischiano di deformare in senso assistenziale l'intervento;
- analogamente va sollecitata la scelta di prevedere dei canoni di locazione - seppur al di sotto dei valori di mercato - per i servizi d'incubazione (si veda il caso di InVerso di Roma); un'utile pratica “psicologica” e “comportamentale” per coinvolgere il potenziale imprenditore in un circuito di responsabilità ed interpretare il supporto pubblico non come sussidio, ma come strumento, e per preparare alla prossima uscita (è buona prassi, infatti, che i canoni siano crescenti e tendano ai valori di mercato negli ultimi mesi di permanenza);
- il coinvolgimento dello *staff* e la sua identificazione con l'organizzazione e le realtà incubate nel percorso di incubazione è determinante; le specificità delle imprese sociali presuppongono competenze tecniche legate ad elementi valoriali - su cui l'imprenditore sociale è particolarmente sensibile e che rientrano nel *set* di *skill* che danno o tolgono autorevolezza ai suoi interlocutori - non sempre presenti in altre organizzazioni.

L'incubatore si candida come uno strumento d'incentivo all'occupazione, come una delle soluzioni istituzionali nell'offerta di pubblici servizi, come promotore di processi partecipativi ed inclusivi per attori pubblici e privati.

Le esperienze degli Incubatori d'impresa sociale proposte da alcune amministrazioni pubbliche possono essere una reale opportunità per la costruzione di veri, circoscritti, ecosistemi di sviluppo, poli attrattivi per tutti gli attori locali che mirino all'innalzamento della qualità della vita nel proprio territorio.

Riferimenti bibliografici

- Boschetti C., Grandi A., Grimaldi R. (2003), "Risorse, competenze a incubatori di impresa", *Sinergie*, n. 61-62.
- Bryan L., Joyce C. (2007), *Mobilizing Minds: Creating Wealth From Talent in the 21st Century Organization*, McGraw-Hill, Columbus.
- Connors T.D. (1993), *The Non-profit Handbook*, Wiley&Sons, New York.
- D'Autilia M.L., Zamaro N. (2005), *Le esternalizzazioni nelle amministrazioni pubbliche. Indagine sulla diffusione delle pratiche di outsourcing*, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma.
- European Commission Enterprise D.G. (2002), *CSES, Benchmarking Incubators, Analysis of DG Enterprise*, Brussels.
- Eshun J.P. (2004), *Where Do Business Incubators Come From? The Origins, Evolutions, and Institutionalization of Business Incubators: Evaluating Performance and Assessing Outcome*, PhD Thesis, Columbia U.P., Columbia.
- Istat (2005), *La demografia d'impresa 1999-2003*, dicembre, Istat, Roma.
- Laville J.L., Magnen J.P., de Franca Filho G.C., Medeirso A. (a cura di) (2005), *Action publique et économie solidaire. Une perspective internationale*, Editions érés, Ramonville Saint-Agne.
- Kickert W., Klijn E.H., Koppenjan J.F.M. (a cura di) (1997), *Managing Complex Networks, Strategies for the Public Sector*, Sage, Londra.
- Kooiman J. (a cura di) (1993), *Modern Governance: New Government-society Interactions*, Sage, Londra.
- Kooiman J. (2003), *Governing as Governance*, Sage, Londra.
- Mazzoli E., Zamagni S. (a cura di) (2005), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Il Mulino, Bologna.
- Meneguzzo M. (2006), "Creazione di valore e sviluppo del capitale sociale: la sfida per il sistema della Pubblica Amministrazione italiana", *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, n. 1.
- Messina A. (2006), "La corruzione, problema italiano", *Lo Straniero*, n. 70, aprile.
- Messina A., Siclari B. (2007), "Commento ai nuovi decreti attuativi del 155/2006", *Impresa Sociale*, n. 4.
- Movimprese (2006), *Rilevazione periodica condotta sul Registro delle imprese da InfoCamere*, I° trimestre, Roma.
- Oecd Puma (2002), *Distributed Public Governance. Agencies, Authorities and other Autonomous Bodies*, Oecd, Parigi.
- Rhodes R.A.W. (1997), *Understanding Governance, Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Open U.P., Buckingham.
- Sapelli G. (2006), *Coop. Il futuro dell'impresa cooperativa*, Einaudi, Torino.
- Totterman H., Sten J. (2005), "Business Incubation and Social Capital", *International Small Business Journal*, vol. 23, n. 5.
- Unioncamere - Prometeia (2006), *Scenari di sviluppo delle economie locali italiane 2006-2009*, maggio 2006.
- Zamagni S. (a cura di) (2002), *Il non profit italiano al bivio*, Egea, Milano.



Osservatorio internazionale



Le imprese sociali in Francia

Laurent Gardin

Sommario

1. Introduzione - 2. L'economia sociale e l'economia solidale - 3. La nascita della società cooperativa ad interesse collettivo - 4. La diffusione del concetto di impresa sociale ed i suoi limiti

1. Introduzione

L'introduzione del concetto d'impresa sociale in Francia è recente. Ciò è stato in particolare dimostrato nel rapporto sull'opportunità di uno statuto d'impresa con finalità sociali, commissionato nel 1999 al deputato europeo dei verdi Alain Lipietz, da Martine Aubry, Ministro del lavoro e della solidarietà, socialista.

Le imprese sociali possono identificarsi nel movimento dell'economia solidale come un'estensione dei movimenti della cooperazione e dell'economia sociale. A volte vengono confuse con il concetto molto più diffuso di responsabilità sociale delle imprese dell'economia classica. In questo contesto, il vocabolo "impresa sociale", benché sia sempre più utilizzato, rimane meno diffuso rispetto agli altri due concetti che cercano di tradurre la realtà di tali iniziative: l'economia sociale e l'economia solidale. Innanzitutto occorre precisare le definizioni di questi due orientamenti. Successivamente, vedremo in che modo il legislatore è stato portato a dare un riconoscimento giuridico alle imprese sociali tramite le società cooperative ad interesse collettivo (SCIC) che si ispirano fortemente al modello delle cooperative sociali italiane. Infine, occorre approfondire ad oggi il modo

in cui l'impresa sociale si concretizza in Francia, in modo empirico, precisando gli obiettivi che si pongono per il suo sviluppo.

2. L'economia sociale e l'economia solidale

Il concetto di "economia sociale" risale all'inizio del XIX secolo; ha avuto il suo apice di gloria con la partecipazione di oltre 4.500 esponenti al Palais de l'Economie Sociale, in occasione dell'Esposizione universale del 1990, ma "è necessario aspettare gli anni settanta e, successivamente, la spinta politica determinante del potere socialista, per far sì che l'economia sociale incontri un vero riconoscimento istituzionale, designando un gruppo di organizzazioni che sono inclini ad identificarsi e a farsi identificare dai poteri pubblici come costituenti di un settore specifico" (Bidet, 1997, p. 40). Nel 1980, il Comitato nazionale di collegamento delle attività mutualistiche, cooperative ed associative (CNLAMCA) emana una Carta ripresa dal Consiglio delle imprese, datori di lavoro, e gruppi dell'economia sociale (CEGES) subentrato al CNLAMCA. Il CEGES indica l'economia sociale partendo da gruppi di persone (e non di capitali) che hanno un ruolo economico. Il riconoscimento istituzionale dell'economia sociale si basa sull'adozione di questi statuti giuridici che rispettano diversi principi: libertà di adesione, non-lucratività individuale (avanzi non ridistribuiti con la remunerazione del capitale apportato), indipendenza nei confronti dei poteri pubblici, gestione democratica in base al principio "una persona, un voto". È l'unione di tre famiglie: società mutue, cooperative, associazioni di gestione; tale unione rientra nel concetto di "economia sociale", riconosciuta ufficialmente con un decreto nel 1981. Questa definizione si basa dunque su forti basi giuridiche ed istituzionali. Ciò farà scrivere ad Alain Lipietz (2001, p. 56) "l'economia sociale si definisce da, come, sotto quale statuto, e sotto quali norme di organizzazione interna si agisce".

Il concetto di economia solidale è apparso negli anni settanta, ma può essere concepito come un ritorno alle origini dei valori dell'economia sociale, in particolare per la considerazione della dimensione politica delle iniziative. Di fronte ad una diversità di procedure, Eme e Lavelle (2006, p. 302) hanno tentato di dare una definizione dell'economia solidale: "componente specifica dell'economia a fianco delle sfere pubbliche e commerciali, l'economia solidale può essere definita come l'insieme delle attività economicamente sottoposte alla volontà di un'azione democratica ove i rapporti sociali di solidarietà prevalgo-

no sull'interesse individuale o sul profitto materiale; l'economia solidale contribuisce così alla democratizzazione dell'economia a partire dall'impegno dei cittadini. Questa prospettiva ha come caratteristica quella di affrontare queste attività non dal loro statuto (associativo, cooperativo, mutualistico, ecc.), ma dalla loro duplice dimensione, economica e politica, che conferisce loro l'originalità". Per Alain Lipietz e Jacqueline Lorthiois si passa dal "come" al "perché"; l'economia solidale si definisce con "in nome di che cosa si agisce: il senso attribuito all'attività economica, la sua logica, il sistema di valori dei suoi soggetti" (Lipietz, 2001, p. 56). L'economia solidale sarebbe dunque animata da uno spirito di contestazione, da un'aspirazione al cambiamento che l'economia sociale avrebbe perso in quanto "profondamente coinvolta ed anche strumentalizzata nell'istituzione dello Stato assistenziale dopo il 1945" (Lipietz, 2001, p.67).

3. La nascita della società cooperativa ad interesse collettivo

Nella metà degli anni novanta, la Confederazione generale delle società cooperative di produzione ha intrapreso un lavoro di sperimentazione e di *lobbying* per creare un nuovo statuto di cooperative: la società cooperativa ad interesse collettivo. La società cooperativa ad interesse collettivo si trova all'incrocio tra le problematiche dell'economia sociale e dell'economia solidale. Associa molteplici partecipanti ed ha una finalità di utilità sociale pur avendo un'attività commerciale.

Prima della costituzione della SCIC, i limiti solitamente sottolineati rispetto agli statuti giuridici dipendevano in particolare dall'assenza di gestione congiunta possibile tra utenti, dipendenti e volontari, e dall'impossibilità di associare volontari ed apportatori di capitali. Lo statuto SCIC permette di avere un'amministrazione con *multi-stakeholder* grazie alla riforma della legge del 1947. Mentre i diversi tipi di cooperative sono dirette da una sola categoria di soggetti: lavoratori per le cooperative di produzione, consumatori per quelle di consumo, ecc., la circolare del 18 aprile 2002 permette che diversi tipi di soggetti siano soci nelle SCIC: "I lavoratori della cooperativa; le persone che beneficiano abitualmente a titolo gratuito o a titolo oneroso delle attività della cooperativa; ogni persona fisica che desideri partecipare senza compenso all'attività della cooperativa; le collettività pubbliche ed i loro raggruppamenti; ogni persona fisica o morale che contribuisce con altri mezzi all'attività della cooperati-

va". La segreteria della SCIC deve comprendere almeno tre di queste categorie di soci tra le quali, obbligatoriamente, i suoi lavoratori e le persone che beneficiano abitualmente a titolo oneroso o a titolo gratuito delle sue attività. Questi diversi tipi di soci possono essere suddivisi in collegi con un numero di voti che non è obbligatoriamente uguale al numero di soci. Tuttavia, un collegio non può avere più del 50% né meno del 10% dei diritti di voto. Questa è una differenza importante rispetto alle cooperative sociali italiane in cui i lavoratori sono maggioritari. Peraltro, così come per le società cooperative di produzione, le SCIC vengono considerate sottoforma di società anonime o di società a responsabilità limitata con capitale variabile e si evolvono nell'economia mercantile.

Esiste però un'innovazione più rilevante: il loro oggetto è "la produzione e la fornitura di beni e di servizi che presentano carattere di utilità sociale". Per stimare il carattere di utilità sociale del progetto, lo Stato considera in particolare il contributo dato al progetto: la risposta a fabbisogni emergenti o non soddisfatti; l'inserimento sociale e professionale; lo sviluppo della coesione sociale; l'accessibilità ai beni e ai servizi.

A differenza delle cooperative sociali italiane che sono state riconosciute legalmente dopo decenni di procedure, in Francia, la legge ha preceduto le prassi delle SCIC. All'inizio del 2008, sette anni dopo il voto di legge, un centinaio di SCIC vengono patrocinate. In confronto al movimento delle cooperative sociali italiane, questa cifra appare bassa. A spiegazione delle difficoltà di diffusione di questo modello di impresa sociale in Francia, vi sono motivi di vario genere. La difficoltà a controllare le condizioni della sua istituzione, quali la scomparsa della segreteria di Stato all'economia solidale e la diminuzione dei crediti destinati alla sperimentazione di questo statuto, spiega il debole impegno dei soggetti nell'utilizzo di questi statuti. Un ulteriore freno allo sviluppo delle SCIC sono sicuramente le difficoltà poste per l'ottenimento del finanziamento pubblico con delle iniziative che realizzano beni e servizi e che presentano "un carattere di utilità sociale", pur avendo uno statuto commerciale.

4. La diffusione del concetto di impresa sociale ed i suoi limiti

Quindi il concetto di impresa sociale non si limita alle SCIC. Le iniziative che si ravvisano nell'impresa sociale sono molteplici: per scrivere la sua relazione, Alain Lipietz ha interrogato dei rappresen-

tanti di imprese statali di quartiere (“circostrizioni”), di imprese che si occupano del reinserimento sociale, di imprese che permettono ai disabili di lavorare a seconda dei loro limiti, di associazioni intermedie, di associazioni di aiuto a domicilio, di centri di accoglienza e di riadattamento sociale, di sistemi di scambi locali, di cooperative, di società mutualistiche, e si potrebbe anche aggiungere a questo elenco, le succursali, i nidi di infanzia gestiti dai genitori, le associazioni turistiche, ecc., e l’elenco non sarebbe certamente finito.

Peraltro, al di là del riconoscimento statutario delle SCIC, il concetto di impresa sociale tende a diffondersi in Francia con degli appellativi simili alla nozione di imprenditorialità sociale o di imprenditore sociale. In alcuni di questi orientamenti, quale quello diffuso da Ashoka, è stato posto l’accento sul creatore e sul dirigente dell’impresa. Si allacciano dei partenariati, delle scuole di commercio formano questi imprenditori sociali. Mentre le SCIC si ispirano maggiormente al modello italiano, quest’approccio di origine anglosassone ci sembra trascuri la dimensione collettiva e democratica delle imprese sociali e più ampiamente dell’economia sociale e dell’economia solidale. Il Codès (Collettivo per lo sviluppo dell’imprenditorialità sociale) pone ugualmente l’accento sull’imprenditore sociale, ma si riferisce più esplicitamente ai principi dell’economia sociale e dell’economia solidale; descrive “quindi le imprese sociali come delle iniziative cittadine che associano, in proporzioni variabili, tre dimensioni: un progetto economico, una finalità sociale ed una gestione partecipativa” (Codès, 2007, p. 3). Quest’orientamento che vuol essere pragmatico creerebbe con l’impresa sociale un *continuum* tra l’economia sociale e l’economia solidale.

Infatti, il Codès si riferisce esplicitamente ai lavori della rete Emes per la quale “le imprese sociali possono essere definite come delle organizzazioni aventi un obiettivo esplicito di servizio alla comunità, iniziate da un gruppo di cittadini e in ambito alle quali l’interesse materiale di chi investe è sottoposto a dei limiti. Le imprese sociali danno una grande importanza alla loro indipendenza e al rischio economico legato ad un’attività socio-economica continua.”¹ Il concetto di impresa sociale definito dalla rete di ricerca Emes non si focalizza sul ruolo dell’imprenditore sociale; mette in rilievo la ricerca di una partecipazione democratica dei molteplici partecipanti ed in particolare quelli coinvolti dall’attività: utenti, volontari, lavoratori, nella gestione delle iniziative.

¹ Cfr. <http://emes.net>.

Se ci si attiene a questa definizione, le procedure di impresa sociale riguardano un numero di iniziative solidali che tuttavia non si riferiscono a questa terminologia. Seguendo l'esempio della differenziazione fatta in Italia nell'ambito delle cooperative sociali, in Francia si possono distinguere: le imprese sociali che si occupano del reinserimento sociale tramite l'attività economica e le imprese sociali che producono beni e servizi aventi un'utilità sociale o collettiva. Le imprese sociali che si occupano di reinserimento sociale sono state progressivamente riconosciute in Francia dalla metà degli anni ottanta. Nonostante i vari funzionamenti e le diverse reti, è apparsa la denominazione "struttura che si occupa del reinserimento sociale tramite l'attività economica" cercando di unificare sotto uno stesso appellativo le diverse procedure.

Le imprese sociali, finalizzate alla produzione di beni e servizi di interesse collettivo, presentano un insieme molto più ampio. Occorre distinguere i servizi individuali che hanno un'utilità quasi collettiva e che realizzano di solito delle attività a forte contenuto relazionale (aiuto a domicilio alle persone dipendenti, la custodia dei bambini, ecc.), dei servizi collettivi (ambiente, rivalutazione degli spazi pubblici urbani, una parte delle attività culturali e di svago, ecc.). Per quanto riguarda i servizi individuali che hanno un'utilità quasi collettiva, esistono alcuni riconoscimenti giuridici specifici, quali i servizi alla persona, ma sono sempre più in concorrenza con le imprese commerciali che si interessano meno alla questione dell'accessibilità dei servizi al più grande numero di persone e hanno un'utilità meno consolidata. Per quanto concerne i servizi collettivi, non esistono riconoscimenti della loro utilità sociale, e di solito la loro finalità sociale è riconosciuta solo per via della loro attività di reinserimento sociale con attività economica (Clément, Gardin, 2000). Queste iniziative solidali hanno come specificità anche quella di appoggiarsi ad un funzionamento socio-economico mobilitando risorse provenienti dal mercato tramite la vendita di beni e servizi, dalla redistribuzione tramite l'appoggio dei poteri pubblici, dalla reciprocità tramite l'appoggio delle reti di solidarietà e la mobilitazione di diversi partecipanti motivati dalla finalità sociale di queste imprese (Gardin, 2006).

Per finire, l'impresa sociale trascende la suddivisione tra la realizzazione dell'attività economica (concepita come un'attività che deve essere realizzata dal settore a scopo di lucro) e la finalità sociale dell'impresa sociale (che è in contrasto con la finalità a scopo di lu-

cro degli organismi che dovrebbero realizzare un'attività economica). Tuttavia, concettualmente, l'impresa sociale ha ancora oggi delle difficoltà a diffondersi in Francia. In termini di procedure, numerose esperienze possono ritrovarsi nelle definizioni date in precedenza. Quindi, queste sono vittime di una difficile legittimazione che le stupisce e riguarda l'insieme dell'economia sociale e solidale. I problemi che si pongono attualmente al riconoscimento di un settore dell'economia sociale e solidale sono incontestabilmente legati alla divisione tra "l'economico", "il sociale" e "il politico" e agli effetti rispetto al fiscalismo, alla possibilità di avere dei capitali, di ricorrere a finanziamenti pubblici, ai problemi di concorrenza. Nel 2000, rispetto alla domanda che gli è stata fatta di studiare l'opportunità di un nuovo statuto di impresa a vocazione sociale, Lipietz ritiene concepibili due strategie: "1) creare una buona struttura; 2) migliorare ciò che esiste in modo da creare una continuità di statuti e di particolarità fiscali" nell'ambito di un ampio insieme del "settore terzo dell'economia sociale e solidale" (Lipietz, 2001). Nella sua relazione finale, la seconda via è quella che viene rafforzata dalla formulazione di proposta per una legge-quadro dell'economia sociale e solidale. Il Parlamento ha legiferato per una nuova forma di cooperativa che risponda ad alcuni degli obiettivi dell'impresa sociale con il riconoscimento della società cooperativa di interesse collettivo appoggiandosi alla legge delle cooperative del 1947. Tuttavia, da allora non ha veramente lavorato né al miglioramento di ciò che esiste, né al riconoscimento dell'utilità sociale apportata dalle organizzazioni dell'economia sociale e solidale.

Riferimenti bibliografici

- Bidet E. (1997), *L'économie sociale*, Le Monde Éditions, Parigi.
- Clément H., Gardin L. (2000), *L'entreprise sociale*, Notes de l'Institut Karl Polanyi, disponibile su www.karlpolanyi.org.
- Codès (2007), *La note du Codès*, gennaio, n. 1, disponibile su www.avise.org/es.
- Eme B., Laville J.L. (2006), "L'économie solidaire", in Laville J.L., Cattani A.D., *Dictionnaire de l'autre économie*, Gallimard, Folio, Parigi, p. 303-313.
- Gardin L. (2006), *Les initiatives solidaires, La réciprocité face au marché et à l'Etat*, Editions Eres, Ramonville Saint-Agne.
- Lipietz A. (2001), *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire: pourquoi, comment?*, Coédition La Découverte-La Documentation française, Parigi.



**Recensioni,
segnalazioni e
documenti**



Recensioni e segnalazioni

A. FRANCESCONI, *COMUNICARE IL VALORE DELL'AZIENDA NON PROFIT*, CEDAM, PADOVA, 2007.

Nel lavoro analizzato l'autore si dedica ad un tema molto attuale nel mondo delle organizzazioni nonprofit, quello della cosiddetta rendicontazione sociale e dei suoi strumenti. Il tema, anche alla luce della recente introduzione della formula giuridica dell'impresa sociale, è di forte interesse sia sotto il profilo degli approfondimenti teorici, sia sotto il profilo delle concrete applicazioni pratiche.

In misura sempre maggiore, infatti, le aziende nonprofit sono chiamate a rendere conto delle loro decisioni e dei risultati dei loro programmi e dei loro interventi. Adeguati processi di comunicazione dei risultati possono consentire di migliorare le relazioni con l'ambiente e con gli *stakeholder* di riferimento e, per tale via, di aumentare (o consolidare) il grado di legittimazione sociale in contesti sempre più complessi, dinamici e variegati.

Il lavoro è articolato in due parti. La prima ha carattere prettamente teorico, la seconda ha carattere applicativo presentando quattro *case history* di utilizzo della rendicontazione sociale da parte di diverse tipologie di organizzazioni nonprofit: una cooperativa sociale, una fondazione e due associazioni.

Nella prima parte dell'opera, dopo avere fornito, nel primo capitolo, un'analisi delle diverse tipologie di aziende nonprofit e dei loro tratti caratteristici, l'autore affronta il tema della misurazione e della rappresentazione del valore tramite il bilancio sociale (cap. 2) di cui analizza le caratteristiche, i contenuti e la struttura. Il bilancio sociale è analizzato nella sua funzione di strumento di gestione, per le decisioni e le azioni degli organi di impresa. Nel terzo capitolo ci si focalizza sulle dimensioni di tale strumento nelle aziende nonprofit.

Temi rilevanti di questo capitolo sono il rapporto con la missione dell'impresa, i sistemi di indicatori per i diversi destina-

tari delle informazioni, le aree critiche, ossia quelle per le quali sono più elevate le difficoltà di passare dai principi generali alla concreta applicazione.

Nella seconda parte del testo si presentano quattro casi concreti che hanno la finalità di mettere in evidenza come sono stati affrontati, nella realtà, alcuni dei principali elementi di criticità connessi con il reale utilizzo delle logiche proprie della rendicontazione sociale.

Il lavoro recensito è apprezzabile sia per l'organicità della trattazione, la linearità dell'esposizione e la capacità di affrontare un tema innovativo inserendolo nella tradizione della dottrina economico-aziendale, sia per la capacità di fornire, tramite l'analisi di casi reali, concreti spunti di riflessione per i *manager* delle imprese sociali desiderosi di sperimentare ed implementare, nelle proprie realtà, innovazioni negli strumenti di *management* idonei ad incrementare la creazione di valore per le diverse tipologie di *stakeholder*.

Luca Fazzi

**Il Ministero dello Sviluppo Economico
ed
Il Ministero della Solidarietà Sociale**

Vista la legge 13 giugno 2005, n. 118, recante delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale;

Visto il decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155, recante la disciplina dell'impresa sociale;

Visto, in particolare, l'articolo 2, comma 3, del citato decreto legislativo n. 155 del 2006, il quale prevede che con decreto del Ministro dello sviluppo economico e del Ministro della solidarietà sociale sono definiti i criteri quantitativi e temporali per il computo della percentuale del settanta per cento dei ricavi complessivi dell'impresa;

DECRETANO:

Articolo 1

(Definizione di ricavi)

1. Ai fini dell'applicazione del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155, si intendono per ricavi dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale:

- a) tutti i proventi che concorrono positivamente alla realizzazione del risultato gestionale nell'esercizio contabile di riferimento, se nella propria ordinaria gestione - compatibilmente con i vincoli di legge - l'organizzazione che esercita l'impresa sociale adotta principi di contabilità per competenza;
- b) tutte le entrate temporalmente riferibili all'anno di riferimento, se nella propria ordinaria gestione - compatibilmente con i vincoli di legge - l'organizzazione che esercita l'impresa sociale adotta principi di contabilità per cassa.

Articolo 2

(Attività di utilità sociale)

1. Ai fini del computo della soglia minima del 70 per cento nel rapporto tra ricavi prodotti da attività di utilità sociale e ricavi complessivi dell'organizzazione, di cui all'articolo 2, comma 3, del citato decreto legislativo n. 155 del 2006, sono considerati al numeratore del suddetto rapporto, per ogni anno di esercizio dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale, soltanto i ricavi, come definiti dall'articolo 1, direttamente generati dalle attività

di utilità sociale come definite dall'articolo 2, comma 1, del citato decreto legislativo n. 155 del 2006.

2. Non vengono, in ogni caso, considerati nel computo del rapporto di cui al precedente comma 1 - né per quanto concerne il numeratore, né il denominatore - i ricavi relativi a:

- a) proventi da rendite finanziarie o immobiliari;
- b) plusvalenze di tipo finanziario o patrimoniale;
- c) sopravvenienze attive;
- d) contratti o convenzioni con società ed enti controllati dall'organizzazione che esercita l'impresa sociale o controllanti la medesima.

3. Nell'ipotesi di ricavi provenienti da una commissione di diverse attività, o comunque non chiaramente attribuibili ad un determinato settore di attività, l'attribuzione degli importi viene effettuata in base al numero di addetti impiegati per ciascuna attività.

Articolo 3 *(Pubblicità e violazioni)*

1. Ai fini dell'osservanza di quanto stabilito dal presente decreto, le organizzazioni che esercitano l'impresa sociale pubblicano le informazioni riferite all'articolo 2, comma 1, 2 e 3, del citato decreto legislativo n. 155 del 2006, unitamente ai dati annuali di bilancio e li evidenziano anche all'interno del bilancio sociale, di cui all'articolo 10, comma 2, del citato decreto legislativo n. 155 del 2006.

2. In caso di mancato rispetto del limite minimo del 70 per cento, l'organizzazione che esercita l'impresa sociale effettua apposita segnalazione al Ministero della solidarietà sociale e agli uffici del registro delle imprese nei termini di trenta giorni dalla data di approvazione del bilancio da parte degli organi societari.

Il presente decreto sarà trasmesso ai competenti organi di controllo.

**Il Ministero dello Sviluppo Economico
ed
Il Ministero della Solidarietà Sociale**

Vista la legge 13 giugno 2005, n. 118, recante delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale;

Visto il decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155, recante la disciplina dell'impresa sociale;

Visto, in particolare, l'articolo 5, comma 5, del citato decreto legislativo n. 155 del 2006, il quale prevede che con decreto del Ministro delle attività produttive e del Ministro del lavoro e delle politiche sociali siano definiti gli atti che devono essere depositati presso il Registro delle imprese da parte dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale e le procedure connesse;

Vista la legge 29 dicembre 1993, n. 580, concernente il riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura;

Visto il decreto del Presidente della Repubblica 7 dicembre 1995, n. 581, recante il regolamento di attuazione dell'articolo 8 della predetta legge n. 580 del 1993;

Vista la legge 24 novembre 2000, n. 340, concernente la legge di semplificazione per l'anno 1999, ed, in particolare, l'articolo 31 sugli strumenti di informazione informatica;

DECRETANO:

Articolo 1

(Ambito di applicazione)

1. Ai sensi dell'articolo 5, comma 5, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155, sono definite le procedure per il deposito degli atti presso il registro delle imprese da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale e per l'accesso a tali atti da parte del Ministero della solidarietà sociale e dell'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale.

Articolo 2

(Atti e documenti da depositare)

1. Le organizzazioni che esercitano l'impresa sociale, per l'iscrizione in apposita sezione, depositano per via telematica o su supporto informatico, presso l'ufficio del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede legale, i seguenti atti e documenti:

a) l'atto costitutivo, lo statuto e ogni successiva modificazione;

- b) un documento che rappresenti adeguatamente la situazione patrimoniale ed economica dell'impresa;
- c) il bilancio sociale, di cui all'articolo 10, comma 2, del citato decreto legislativo n. 155 del 2006, redatto secondo le linee guida emanate con apposito decreto del Ministro della solidarietà sociale, sentita l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale;
- d) per i gruppi di imprese sociali, i documenti in forma consolidata, di cui alle lettere b) e c), oltre all'accordo di partecipazione e ogni sua modificazione;
- e) ogni altro atto o documento previsto dalla vigente normativa.

I documenti di cui alle lett. b) e d) dovranno essere redatti secondo gli schemi di bilancio di esercizio che l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale predispone e rende pubblici entro 90 giorni dalla data di pubblicazione nella *Gazzetta Ufficiale* della Repubblica italiana del presente decreto.

2. Per l'attribuzione dei codici di attività economiche alle imprese sociali viene utilizzata la classificazione ICNPO (*International Classification of Non Profit Organizations*) elaborata dalle Nazioni Unite nel 2003, raccordata con la classificazione NACE-Ateco.

3. Il deposito viene effettuato entro 30 giorni dal verificarsi dell'evento, fatti salvi gli altri obblighi di legge per la definizione dei tempi di redazione e deposito, utilizzando i modelli approvati dal Ministero dello sviluppo economico per la presentazione delle domande all'ufficio del registro delle imprese.

4. In caso di operazioni di trasformazione, fusione, scissione e cessione di azienda, sono depositati, oltre ai documenti previsti dalla normativa civilistica, i documenti previsti dal decreto del Ministro della solidarietà sociale di cui all'articolo 13, comma 2, del citato decreto legislativo n. 155 del 2006, nel termine di trenta giorni dalla delibera di trasformazione, fusione e scissione o dall'avvenuta cessione.

5. Il Ministero della solidarietà sociale e l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale accedono in via telematica alle informazioni e agli atti depositati.

Articolo 3

(Controlli dell'ufficio del registro delle imprese)

1. L'ufficio del registro delle imprese che riceve la domanda di deposito presentata dall'organizzazione che esercita l'impresa sociale ne verifica la completezza formale prima di procedere all'iscrizione nella apposita sezione.

2. L'ufficio del registro delle imprese, nel caso in cui ne ravvisi la necessità, può invitare l'organizzazione che esercita l'impresa sociale a completare, modificare o integrare la domanda entro un congruo termine, trascorso il quale, con provvedimento motivato, rifiuta il deposito dell'atto nella sezione delle imprese sociali.

Il presente decreto sarà trasmesso ai componenti organi di controllo.

**Il Ministero dello Sviluppo Economico
ed
Il Ministero della Solidarietà Sociale**

Vista la legge 13 giugno 2005, n. 118, recante delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale;

Visto il decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155, recante la disciplina dell'impresa sociale;

Visto, in particolare, l'articolo 10, comma 2, del citato decreto legislativo n. 155 del 2006, il quale prevede che con decreto del Ministro della solidarietà sociale, sentita l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale, sono adottate le linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale;

Ritenuto, pertanto, necessario procedere alla definizione delle predette linee guida;

Sentita l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale;

DECRETA:

Articolo 1

1. Ai sensi dell'articolo 10, comma 2, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155, sono adottate le linee guida di cui all'allegato n. 1, che forma parte integrante del presente decreto.

Il presente decreto sarà trasmesso ai componenti organi di controllo.

Allegato n. 1

Linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale

1. Redazione del bilancio sociale

1.1. Le organizzazioni che esercitano l'impresa sociale sono tenute a redigere annualmente un bilancio sociale delle attività svolte.

1.2. Il bilancio sociale deve contenere, suddivise nelle sottospecificate sezioni, almeno le seguenti informazioni:

1.2.1 Introduzione: metodologie adottate per la redazione del bilancio sociale.

1.2.2 Sezione A: Informazioni generali sull'ente e sugli amministratori.

- a) nome dell'ente;
- b) indirizzo sede legale;
- c) altre sedi secondarie;
- d) nominativi degli amministratori, data di prima nomina e periodo per il quale rimangono in carica;
- e) nominativi dei soggetti che ricoprono cariche istituzionali;
- f) settore nel quale l'ente produce o scambia beni e servizi di utilità sociale, con indicazione dei beni e servizi prodotti o scambiati.

1.2.3 Sezione B: Struttura, governo ed amministrazione dell'ente.

- a) informazioni sull'oggetto sociale come previsto nello statuto;
- b) forma giuridica adottata dall'ente, con evidenza delle eventuali trasformazioni avvenute nel tempo;
- c) previsioni statutarie relative all'amministrazione e al controllo dell'ente;
- d) modalità seguite per la nomina degli amministratori;
- e) particolari deleghe conferite agli amministratori;
- f) per gli enti di tipo associativo informazioni sui soci dell'ente con indicazione del numero dei soci iscritti, con distinzione tra persone fisiche e giuridiche, dei soci dimessi o esclusi dall'ente;
- g) relazione sintetica della vita associativa, con l'indicazione del numero di assemblee svoltesi nell'anno, del numero di soci partecipanti all'assemblea annuale per l'approvazione del bilancio e dei temi sui quali i soci sono stati coinvolti;
- h) mappa dei diversi portatori di interessi con indicazione del tipo di relazione che lega l'impresa sociale alle singole categorie;
- i) compensi, a qualunque titolo corrisposti, ad amministratori e a persone che ricoprono cariche istituzionali - elettive e non - nell'impresa sociale;
- l) compensi, a qualunque titolo corrisposti, a soggetti eventualmente incaricati del controllo contabile;
- m) indicazione del valore massimo e del valore minimo delle retribuzioni lorde dei lavoratori dipendenti dell'ente con distinta evidenza di valore della retribuzione e numerosità per le diverse tipologie di contratto di lavoro;
- n) compensi corrisposti per prestazioni di lavoro non regolate da contratto di lavoro dipendente, con distinta evidenza di valore della retribuzione e tipologia di contratto;
- o) numero di donne sul totale dei lavoratori, con dettaglio per ciascuna tipologia di contratto di lavoro;
- p) imprese, imprese sociali, altri enti senza scopo di lucro in cui l'impresa sociale abbia partecipazioni, a qualunque titolo e di qualunque entità, con indicazione dell'attività svolta dagli enti partecipati e dell'entità della

partecipazione. Nel caso di gruppi di imprese sociali, tenuti a redigere e depositare i documenti contabili ed il bilancio sociale in forma consolidata, indicazione delle sinergie di gruppo che hanno consentito una migliore realizzazione delle finalità di utilità sociale e dei criteri di consolidamento;

q) imprese, imprese sociali, altri enti senza scopo di lucro che abbiano nell'impresa sociale partecipazioni, a qualunque titolo e di qualunque entità, con indicazione dell'attività svolta dagli enti partecipanti e dell'entità della partecipazione. Analogamente a quanto previsto al punto p), per il caso di gruppi di imprese sociali, indicazione delle sinergie di gruppo che hanno consentito una migliore realizzazione delle finalità di utilità sociale e dei criteri di consolidamento;

r) principali reti e collaborazioni attive con enti pubblici, imprese sociali, altri enti senza scopo di lucro ed altre imprese commerciali, specificando la natura del rapporto e delle intese;

s) totale dei volontari attivi nell'organizzazione nell'ultimo anno e tipo di impiego presso l'organizzazione, con indicazione del numero di coloro che sono entrati e usciti nel suddetto periodo;

t) numero e tipologie dei beneficiari, diretti e indiretti, delle attività svolte;

u) valutazione degli amministratori circa i rischi di tipo economico-finanziario cui l'ente è potenzialmente esposto e dei fattori generali che possono compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali e descrizione delle procedure poste in essere per prevenire tali rischi.

1.2.4 Sezione C: Obiettivi e attività.

a) finalità principali dell'ente, in coerenza con quanto previsto nell'atto costitutivo o statuto e con specifico riferimento agli obiettivi di gestione dell'ultimo anno;

b) riassunto delle principali attività che l'ente pone in essere in relazione all'oggetto sociale con specifica descrizione dei principali progetti attuati nel corso dell'anno;

c) analisi dei fattori rilevanti per il conseguimento degli obiettivi, distinguendo tra quei fattori che sono il controllo dell'ente e quelli che non lo sono;

d) valutazione - utilizzando specifici indicatori qualitativi e quantitativi - dei risultati conseguiti e in particolare dell'impatto sul tessuto sociale di riferimento, dei principali interventi realizzati o conclusi nell'anno, con evidenza di eventuali scostamenti dalle previsioni;

e) forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei beneficiari delle attività;

f) descrizione delle attività di raccolta fondi svolta nel corso dell'anno;

g) indicazione delle strategie di medio-lungo termine e sintesi dei piani futuri.

1.2.5 Sezione D: Esame situazione finanziaria.

a) analisi delle entrate e dei proventi con indicazione del rispetto del requi-

sito di cui all'articolo 2, comma 3, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155;

b) analisi delle uscite e degli oneri;

c) indicazione di come le spese sostenute hanno supportato gli obiettivi chiave dell'ente;

d) analisi dei fondi, distinguendo tra fondi disponibili, fondi vincolati e fondi di dotazione;

e) costi relativi all'attività di raccolta fondi, entrate conseguite e percentuale di tali entrate utilizzata per coprire i costi dell'attività di raccolta fondi;

f) analisi degli investimenti effettuati, delle modalità di finanziamento ed indicazione di come questi investimenti sono funzionali al conseguimento degli obiettivi dell'ente.

1.2.6 Sezione E: Altre informazioni opzionali

1.3. Quando ciò sia consentito dalla natura delle attività svolte e dalla tipologia dei beneficiari diretti e indiretti delle stesse, alla valutazione di cui al punto 1.2.4, lettera d), deve procedersi secondo modalità partecipate, che prevedano l'esplicito coinvolgimento dei beneficiari delle attività - diretti e indiretti - di cui al punto 1.2.3, lett. t).

1.4. In ogni caso, la valutazione di cui al punto 1.2.4, lettera d), deve essere realizzata con il coinvolgimento di tutti coloro che hanno prestato la propria opera presso l'impresa sociale, sia a titolo professionale sia a titolo volontario, secondo metodologie che vanno adattate alla dimensione e alla tipologia dell'impresa stessa.

1.5. Di quanto realizzato ai sensi dei punti 1.3 e 1.4, ivi incluse le motivazioni che vi hanno condotto, si dà conto nel bilancio sociale, ai sensi del punto 1.2.1.

2. Pubblicità

2.1. Il bilancio sociale viene sottoposto all'approvazione dei componenti organi sociali congiuntamente al bilancio di esercizio.

2.2. Il bilancio sociale viene depositato per via telematica presso il registro delle imprese entro 30 giorni dalla sua approvazione. L'impresa sociale dà ampia pubblicità al bilancio sociale approvato, attraverso tutti i canali di comunicazione a disposizione, sia cartacei che telematici.

Il Ministero della Solidarietà Sociale

Vista la legge 13 giugno 2005, n. 118, recante delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale;

Visto il decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155, recante la disciplina dell'impresa sociale;

Visto, in particolare, l'articolo 10, comma 2, del citato decreto legislativo n. 155 del 2006, il quale prevede che le operazioni di trasformazione, fusione, scissione e cessione d'azienda, poste in essere da organizzazioni che esercitano l'impresa sociale, debbano essere realizzate in conformità a linee guida adottate con decreto del Ministro della solidarietà sociale, sentita l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale;

Ritenuto, pertanto, necessario procedere alla definizione delle predette linee guida;

Sentita l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale;

DECRETA:

Articolo 1

1. Ai sensi dell'articolo 13, comma 2, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155, sono adottate le linee guida di cui all'allegato n. 1, che forma parte integrante del presente decreto.

Il presente decreto sarà trasmesso ai componenti organi di controllo.

Allegato n. 1

Linee guida concernenti le modalità cui devono attenersi le organizzazioni che esercitano l'impresa sociale nel porre in essere le operazioni di trasformazione, fusione, scissione e cessione di azienda.

1. Procedura per il rilascio dell'autorizzazione alle operazioni straordinarie.

1.1. Gli organi di amministrazione dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale sono tenuti a notificare, con atto di data certa, al Ministero della solidarietà sociale l'intenzione di procedere ad una delle operazioni di trasformazione, fusione, scissione e cessione di azienda, allegando la documentazione, indicata ai punti 3 e 4, necessaria alla valutazione di conformità alle linee guida.

1.2. Il Ministero della solidarietà sociale, ricevuta la documentazione necessaria, procede all'istruttoria ed, entro trenta giorni, ne trasmette gli esiti all'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale.

1.3. L'Agenzia per le organizzazioni non lucrative, entro trenta giorni, rilascia al Ministero della solidarietà sociale un parere avente valore consultivo.

1.4. L'autorizzazione del Ministero della solidarietà sociale, sentita l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale, si intende concessa decorsi novanta giorni dalla ricezione della notificazione.

2. Rinvio alla disciplina civilistica per le operazioni di trasformazione, fusione e scissione

2.1. Alle operazioni di trasformazione, fusione e scissione si applicano, a seconda del caso di specie, le disposizioni di cui agli articoli da 2498 a 2506-*quater* del codice civile.

2.2. Nell'applicare la normativa civilistica si ha riguardo alla particolare natura dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale. Nei casi di operazioni straordinarie poste in essere da soggetti per i quali la normativa civilistica richieda la predisposizione di particolari documenti con contenuto informativo obbligatorio, è necessario adattare le informazioni richieste alla particolare natura dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale.

3. Trasformazione, fusione e scissione

3.1. Nel caso di trasformazione, fusione e scissione, gli amministratori dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale che pone in essere l'operazione straordinaria devono notificare al Ministero della solidarietà sociale, almeno novanta giorni prima della data di convocazione dell'assemblea chiamata a deliberare sull'operazione straordinaria, con atto scritto di data certa, l'intenzione di procedere all'operazione, allegando la seguente documentazione:

a. una situazione patrimoniale di ciascuno degli enti coinvolti nelle operazioni, riferita: 1. nel caso di trasformazione, ad una data non anteriore di oltre 120 giorni rispetto alla data in cui viene convocata l'assemblea straordinaria chiamata a deliberare sulla trasformazione; 2. nel caso di fusione o scissione, ad una data non anteriore di oltre 120 giorni rispetto al giorno in cui il progetto di fusione o di scissione viene depositato nelle sedi delle società coinvolte nell'operazione.

La situazione patrimoniale deve essere redatta secondo gli schemi che l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale predispose e rende pubblici entro 90 giorni dalla data di pubblicazione nella *Gazzetta Ufficiale* della Repubblica italiana del presente decreto e deve essere costituita dallo stato patrimoniale, dal rendiconto gestionale e dalla nota integrativa. In tale situazione patrimoniale devono essere poste in evidenza le attività e le passività relative all'attività economica svolta ai fini di utilità sociale, vale a dire le attività e le passività relative all'attività principale che caratterizza l'ente impresa sociale.

Qualora la delibera di trasformazione avvenga entro sei mesi dalla data di chiusura dell'ultimo bilancio di esercizio approvato, la situazione patrimo-

niale di cui alla lettera a) può essere sostituita dal bilancio medesimo.

Nei casi di fusione o scissione, la situazione patrimoniale di cui alla lettera a) può essere sostituita dal bilancio dell'ultimo esercizio se questo è stato chiuso non oltre sei mesi prima del giorno del deposito del progetto di fusione o di scissione nelle sedi delle società coinvolte nell'operazione.

In questi ultimi due casi, gli amministratori dovranno fornire un supplemento di informativa in modo da evidenziare le attività e le passività relative all'attività economica svolta ai fini di utilità sociale.

b) una relazione degli amministratori nella quale indicare:

- le ragioni che inducono ad effettuare l'operazione straordinaria;
- la prevedibile evoluzione dell'attività dell'ente successivamente al compimento dell'operazione;
- i miglioramenti previsti in termini di impatto sul tessuto sociale di riferimento;
- le modalità attraverso le quali il soggetto risultante dall'operazione garantirà il rispetto del requisito dell'assenza dello scopo di lucro.

Nel caso in cui gli amministratori debbano predisporre la relazione *ex* articolo 2500-*sexies* del codice civile, è possibile inserire in un unico documento le informazioni elencate alla lettera b) e quelle previste dall'articolo 2500-*sexies*.

Nel caso in cui gli amministratori debbano predisporre la relazione *ex* articolo 2501-*quinquies* del codice civile, è possibile inserire in un unico documento le informazioni elencate alla lettera b) e quelle previste dall'articolo 2501-*quinquies*.

4. Cessione d'azienda

4.1. Nel caso di cessione di azienda, gli amministratori dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale cedente devono notificare al Ministero della solidarietà sociale, con le modalità di cui al punto 3, l'intenzione di procedere all'operazione, allegando la seguente documentazione:

- una situazione patrimoniale dell'ente, redatta con le modalità di cui al punto 3, lettera a), riferita ad una data non anteriore di oltre 120 giorni rispetto alla data in cui avviene la cessione;
- una relazione degli amministratori nella quale indicare, oltre alle informazioni di cui ai nn. 1, 2 e 3 della lettera b) del punto 3: i) le modalità con le quali l'acquirente intende rispettare il requisito del perseguimento delle finalità di interesse generale; ii) i criteri di valutazione dell'azienda e le modalità di determinazione del prezzo.

English Abstract

LUCA SOLARI, MARINA DEMOZZI

The relationship between person and organization (P/O) in social enterprises is a crucial resource because it is unique and non-inimitable, but above all difficult to replace, given the high relational content of welfare services. The article analyses the various dimensions and features of the P/O relationship, in the hope that the increasing emphasis placed on human resources is not a mere exercise in rhetoric but a practice actually implemented by organizations.

MARIA CARLA ACLER

The article discusses the management of role and power from a person-centred perspective. It argues that attending to the well-being of the people who work for organizations, and specifically social enterprises, brings numerous advantages, both internal (lower turnover, less absenteeism, calmer climate) and external (user satisfaction with the service).

CRISTIANO GHIRINGHELLI

The development of the third sector, the greater quantity and quality of the services supplied, and the more demanding expectations of stakeholders, require nonprofit organizations to promote the personal growth of their personnel, not only supporting traditional motivations but also developing advanced professional skills. The article discusses the contribution that training and, more generally, learning and development processes, can make to nonprofit organizations which take up this challenge.

SARA DEPEDRI

Classical economic theory assumed that all economic agents are selfish. A large body of research, however, has shown that individuals are often motivated by altruism and by feelings different from pure self-interest. Study of the workers in social enterprises allows analysis of these two components and shows that workers are pluri-motivated, and that organizations can satisfy and enhance their motivation.

LUCIANO CHIUSI, MARCO GALBIATI

Management by competences is a formidable means with which to induce people to achieve excellence, especially in a sector so closely dependent on the individual's contribution as the nonprofit sector. The article describes the fundamental concepts behind the approach and then describes its application to a group of nonprofit organizations, with examples relative to the figure of the fund-raiser.

LUCA SOLARI

The theme of evaluation interweaves with the possibility for the person and the organization to find common ground for feedback and reciprocal adaptation. There therefore exist different systems allowing evaluation of different areas in the relationship between person and organization. However, they should be designed, not with a technicist approach, but by recognizing their value solely within a microfounded view of human resources management.

FRANCESCO LIUZZI

The formalization process is effective and functional to the development of management processes only if it is able to grasp the distinctive aspects of an organization. It is accordingly necessary to consider the distinctive features of the social enterprise in order avoid adopting models developed in other contexts, especially when some aspects typical of the sector - such as the importance of relationships in organizational de-

sign - are proving to be possible contributions to the organizational profit culture.

MARINA DEMOZZI, FLAVIANO ZANDONAI

Starting from discussion of the main changes in the socio-economic context that challenge social enterprises, the article proposes some ways to activate change and development within such enterprises. To this end, it identifies some organizational dimensions that management can leverage to produce proactive processes of internal restructuring, in the aim of adding value to the communitarian dimension of the social enterprise.



In allegato
con il n. 2/2008
riceverete
un CD con
i migliori
articoli di
Impresa Sociale.
Una raccolta
esclusiva che riper-
corre le varie fasi ed
i momenti cruciali
dello sviluppo
dell'impresa sociale
in Italia, attraverso saggi
scritti dai migliori
esperti del settore.
Il CD arriverà
in omaggio a tutti
gli abbonati che
sottoscriveranno
o rinnoveranno
l'abbonamento
entro il 2008!





Impresa Sociale

IMPRESA SOCIALE E INNOVAZIONE ISTITUZIONALE

Efficienza delle forme organizzative del "fare" impresa sociale: un confronto
Dimensioni politiche dell'impresa sociale
Etica ed economia: quale etica per quale economia?
Il puzzle dell'impresa sociale tra impazienze democratiche ed esigenze partecipative
L'impresa sociale nel nuovo *welfare*: aspetti sociologici
Lavoro volontario: un'analisi *cross*-sezionale sul dataset Multiscopo
Il bilancio sociale. Riflessioni sullo stato dell'arte alla luce del d.lgs. 155/2006
Aspetti controversi della regolazione e della valutazione della qualità: implicazioni per il disegno e l'*accountability* dell'impresa sociale

IL FORUM

Innovazione ed innovazioni dell'impresa sociale: considerazioni su identità, limiti, potenzialità e nuove sfide

IMPRESA SOCIALE IN ITALIA

OSSERVATORIO INTERNAZIONALE

RECENSIONI, SEGNALAZIONI E DOCUMENTI



Finito di stampare
nel mese di maggio 2008

