

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 Maccena, 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	11
---------------------	-----------

Luca Fazzi, Luigi Mittone

IMPRESA SOCIALE E GOVERNANCE MULTI-STAKEHOLDER

La crisi del <i>welfare state</i> e le organizzazioni nonprofit multi-stakeholder	21
<i>Dominique Cappelletti, Luigi Mittone</i>	

L'impresa sociale come soggetto multi-stakeholder: i profili giuridici	48
<i>Marco Bombardelli, Rossella Mendola</i>	

La dimensione multi-stakeholder delle cooperative sociali	72
<i>Sara Depedri</i>	

Dall'organizzazione multi-stakeholder all'impresa reticolare	104
<i>Silvia Sacchetti, Ermanno Tortia</i>	

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

Il dialogo con gli interlocutori nelle imprese cooperative sociali	125
<i>Graziano Maino</i>	
Cultura organizzativa e sostenibilità della governance multi-stakeholder	163
<i>Davide Dragone, Michele Viviani</i>	
Governare un'impresa sociale secondo l'approccio multi-stakeholder: un'analisi di casi	193
<i>Luca Fazzi</i>	
La realizzazione del modello multi-stakeholder in una cooperativa sociale: il caso "Stella Montis" di Fondo	226
<i>Mariangela Franch, Enzo Leonardi</i>	
La cooperazione nelle cooperative sociali italiane: evidenza congiunta da un artefactual field experiment e da risposte autonome ad un questionario	239
<i>Luigi Mittone, Matteo Ploner</i>	
IL FORUM	263

La governance multi-stakeholder per le imprese sociali: scenari, nodi e prospettive di sviluppo. Il punto di vista dei protagonisti

Intervista a: F. Balzi, C. Biccini, G. Guerini, M. Peruzzi, A. Rossi, R. Signoretti

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**291****L'evoluzione del terzo settore e le imprese sociali
in Polonia***Daniela Gatti***RECENSIONI, SEGNALAZIONI E DOCUMENTI**

Recensioni e segnalazioni	309
English abstract	313

Referenti regionali

Franco Alleruzzo (Regione Marche);
Andrea Bernardoni (Regione Umbria);
Angelo Bodra (Regione Liguria); Ga-
briella Bon (Regione Friuli Venezia Giu-
lia); 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 Fi-
ninizio (Regione Basilicata), Guido Geni-
natti (Regione Piemonte); Massimo Giu-
gler (Regione Valle d'Aosta); Giuseppe

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

Gli autori

MARCO BOMBARDELLI

Professore straordinario di Diritto amministrativo presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Trento

DOMINIQUE CAPPELLETTI

Collaboratrice di ricerca presso il CEEL dell'Università di Trento

SARA DEPEDRI

Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di economia dell'Università degli Studi di Trento

DAVIDE DRAGONE

Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di scienze economiche dell'Università degli Studi di Bologna

LUCA FAZZI

Professore associato di Sociologia presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Trento

MARIANGELA FRANCH

Professore ordinario di Marketing presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Trento

DANIELA GATTI

Ricercatrice presso la Società Cooperativa Pares

ENZO LEONARDI

Direttore della RSA "Stella Montis" di Fondo (TN)

GRAZIANO MAINO

Docente incaricato del corso Psico-sociologia dei gruppi e delle organizzazioni presso la Facoltà di Psicologia dell'Università degli Studi di Milano - Bicocca

ROSSELLA MENDOLA

Dottore di ricerca presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Trento

LUIGI MITTONE

Professore ordinario di Economia presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Trento

MATTEO PLONER

Ricercatore presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Trento

SILVIA SACCHETTI

Lecturer in Industrial and labour economics presso l'Institute for Economic Development Policy, The Birmingham Business School, University of Birmingham (UK)

ERMANNO TORTIA

Ricercatore in Politica economica presso il Dipartimento di economia dell'Università degli Studi di Trento

MICHELE VIVIANI

Collaboratore di Aiccon e Dtn Consulenza

Partecipanti al Forum

FRANCO BALZI

Presidente del Consorzio Prisma di Vicenza

CARLO BICCINI

Presidente del Consorzio Auriga di Perugia

GIUSEPPE GUERINI

Segretario dell'Unione delle cooperative di Bergamo

MATTEO PERUZZI

Presidente del Consorzio Solco di Verona

ARNOLDO ROSSI

Presidente Consorzio Core di Napoli

RUGGERO SIGNORETTI

Presidente del Consorzio Nausicaa di Roma



Editoriale

In tutta Europa l'impresa sociale sta attraversando una fase di grande sviluppo. In Gran Bretagna il nuovo corso del *Labour* ha dato enfasi all'impresa sociale come strumento per affermare l'idea di una terza via alternativa tra Stato e mercato e in diversi paesi l'interesse verso questa nuova forma di impresa è in forte crescita.

L'emergere delle imprese sociali ha modificato a fondo la concezione del settore nonprofit che, da soggetto marginale ed economicamente insignificante, è diventato un attore chiamato a svolgere in via prioritaria una funzione di produzione di beni e servizi. Questa trasformazione porta con sé delle conseguenze molto importanti. Da un lato, l'avvento delle imprese sociali esprime un modo diverso di intendere e praticare l'economia che rende concreta la sfida ai modelli di comportamento economico fino ad oggi ritenuti dominanti. Con la loro presenza le imprese sociali evidenziano infatti come sia possibile produrre beni e servizi senza con ciò perseguire un fine esclusivamente utilitaristico, ma ponendo il bene comune al centro della propria attività e dei propri obiettivi di sviluppo. Dall'altro lato, il passaggio da organizzazioni di volontariato ad imprese sociali apre anche una serie di interrogativi e preoccupazioni relativi alla capacità da parte di soggetti impegnati nella produzione di beni e servizi in via professionale e continuativa di coniugare l'interesse dei proprietari dell'impresa con quello degli utenti e della collettività in generale e di assicurare, al contempo, efficienza e produttività.

Il tema delle imprese sociali *multi-stakeholder* si colloca al centro di questo dibattito. Che cosa si deve intendere con il termine di impresa sociale *multi-stakeholder*? Quali sono le possibili configurazioni organizzative e di *governance* in base alle quali un'impresa sociale può essere catalogata in questo modo? Coinvolgere nel governo e nel funzionamento delle imprese sociali portatori di interesse plurimi può migliorare la performance economica e sociale delle organizzazioni nonprofit e, in parallelo, aiutare a ridurre i rischi di isomorfismo e opportunismo tipici del mercato? Imprese che de-

vono confrontarsi in modo concreto con interessi diversi non rischiano di diventare inefficienti o difficili da governare?

Il numero della Rivista è dedicato ad approfondire questi interrogativi che sono diventati nel tempo sempre più importanti, non solo per considerazioni di ordine teorico, ma anche a seguito dei recenti orientamenti normativi e legislativi che sottolineano la centralità del rapporto con gli *stakeholder* nell'ambito dello sviluppo e della promozione dell'impresa sociale. Per la prima volta l'argomento è oggetto a livello nazionale di una raccolta di studi e saggi ad esso interamente dedicati. Si tratta di un rilevante sforzo scientifico e di analisi che fa il punto sullo stato della ricerca e della riflessione in Italia e che pone la Rivista ancora una volta all'avanguardia nel dibattito sul settore nonprofit e sull'evoluzione delle imprese sociali nazionali.

I curatori del volume, Luca Fazzi e Luigi Mittone, nell'affrontare la tematica evidenziano non solo i vantaggi, ma anche i punti di debolezza e i limiti delle imprese sociali *multi-stakeholder*. Essi cercano di cogliere dunque non solo uno specifico carattere teorico, ma un modo di essere concreto che caratterizza la storia, le scelte, l'evoluzione e la performance di molte imprese sociali non rinunciando a porre in luce anche gli elementi di complicità della *governance* di organizzazioni portatrici di interessi plurali e l'esigenza di sviluppare competenze e stili di *management* appropriati ad una loro gestione efficiente ed efficace.

Questo numero si colloca dunque pienamente in linea con la tradizione e gli obiettivi della Rivista che da sempre si propongono di promuovere una cultura dell'impresa sociale e del nonprofit di tipo pragmatico, attenta a riflettere sulla realtà senza perdere di vista la rilevanza della teorizzazione, ma anche consapevole della necessità di fornire rappresentazioni non ideologiche e sempre aperte alla prova della verifica empirica. Il quadro che emerge è quello di un'impresa sociale chiamata a sperimentare nuove strade, in parte già percorse, ma in larga parte ancora da costruire e riformulate in forma moderna, non senza il rischio tipico che incontrano da sempre gli innovatori: quello di fare errori, procedere per prove e correzioni, rimanendo però fedeli alle proprie specificità e finalità istitutive. Nel caso delle imprese sociali: l'esigenza di fare dell'apertura, del confronto e del pluralismo un elemento caratterizzante del proprio agire e del proprio successo imprenditoriale.

Il prossimo futuro ci dirà quanto le imprese sociali nazionali saranno capaci di accogliere le nuove sfide attraverso forme e modelli di impresa più adeguati a governare la complessità di un tempo diverso da quello fino ad oggi sperimentato. L'auspicio è che i lettori possano trarre da questo volume spunti e indicazioni utili a questo scopo.

Carlo Borzaga

Introduzione

Luca Fazzi, Luigi Mittone

Sommario

1. Il tema e gli interrogativi - 2. L'articolazione del volume

1. Il tema e gli interrogativi

La democrazia è uno dei principi base delle organizzazioni dell'economia sociale (Monzon, Chavez, 2008). Il concetto di democrazia di cui sempre più spesso si parla in relazione a questo comparto dell'economia non è più solo quello tradizionale di una testa un voto, ma si riferisce piuttosto alla capacità di tali organizzazioni di combinare gli interessi dei membri, dei beneficiari e dell'interesse pubblico (Pestoff, 1999). La democrazia delle imprese sociali e delle organizzazioni nonprofit è dunque un concetto che tende ad inglobare in questa prospettiva una chiara configurazione di tipo *multi-stakeholder*.

Multi-stakeholder è un concetto che si compone di due sottovoci: *multi* e *stakeholder*. Il termine *stakeholder* rimanda al concetto di portatore di interesse ossia di colui o coloro che esprimono un interesse rispetto al comportamento di un soggetto terzo. Il termine *multi-stakeholder* si riferisce invece all'idea di un pluralità di portatori di interesse che si distinguono per aspirazioni, valori e posizioni disomogenee. Parlare del coinvolgimento di più *stakeholder* significa approfondire la tematica delle organizzazioni dell'economia sociale e delle imprese sociali *multi-stakeholder* ossia di quelle organizzazioni i cui processi

di *governance* e funzionamento sono influenzati in via formale, ma anche informale, da più di una categoria di portatori di interesse.

I portatori di interesse delle imprese sociali possono essere plurimi: lavoratori retribuiti, volontari, utenti, soci, sovventori, associazioni di comunità, ecc. Un'impresa sociale *multi-stakeholder* è condizionata dalla presenza e dall'influsso di più di una di queste tipologie di portatori di interesse.

La discussione sulle organizzazioni *multi-stakeholder* nel campo dell'economia sociale è abbastanza recente e il numero di studi empirici al riguardo ancora ridotto. Rimane aperta pertanto una serie molto articolata e complessa di questioni a cui è necessario fornire risposta per riuscire a capire le effettive potenzialità di tale forma di impresa.

In primo luogo, il sostegno e l'interesse a sottolineare la natura partecipativa e pluralista delle imprese sociali si basa soprattutto su rilievi e considerazioni di ordine teorico (Borzaga, Mittone, 1997; Fazzi, 2007). La carenza di indicazioni empiriche relative ai benefici pratici delle imprese sociali *multi-stakeholder* costituisce pertanto un *vulnus* critico della teoria e lo sforzo di colmare l'attuale deficit informativo rappresenta un obiettivo prioritario per fornire indicazioni utili all'implementazione pratica di tale modello di impresa. Gli interrogativi a cui si deve rispondere a tale riguardo sono molteplici: ad esempio, quali sono i vantaggi concreti di un modello di impresa sociale di tipo *multi-stakeholder*? In quali contesti e situazioni reali essi si possono esplicitare? E quando e perché questi modelli producono fallimenti o conseguenze inattese?

Una seconda questione è relativa a cosa si deve intendere per impresa sociale *multi-stakeholder*. L'idea che debbano essere più portatori di interesse diversi a partecipare al governo e al funzionamento di un'impresa sociale non qualifica in teoria la natura né la tipologia dei singoli *stakeholder* né le modalità di partecipazione degli stessi al governo e al funzionamento dell'impresa. Un'impresa sociale *multi-stakeholder* può assumere in altri termini forme anche molto diversificate, ad esempio promuovendo la presenza di portatori di interesse diversificati all'interno del consiglio di amministrazione oppure privilegiando la partecipazione di particolari portatori di interesse di volta in volta più confacenti agli obiettivi, al contesto di riferimento e alle dinamiche interne all'organizzazione oppure ancora coinvolgendo nei processi produttivi soggetti diversi. È opportuno lasciare un certo livello di indeterminatezza nella definizione di un modello

multi-stakeholder oppure va individuata una forma tipica a cui tutte le organizzazioni devono attenersi per massimizzare la propria performance? E quali sono i vantaggi associati alle diverse forme di impresa sociale *multi-stakeholder*?

Una terza questione riguarda l'estendibilità del modello o dei modelli che assumono il pluralismo come base per il governo e il funzionamento dell'organizzazione a tutto l'universo delle imprese sociali. Ogni organizzazione è l'esito di una storia, di una o più culture, di un contesto di azione - giuridico, economico e strategico - particolare, dell'incontro e della negoziazione tra persone che a loro volta portano con sé bagagli di saperi, aspettative e competenze differenziati. I processi di cambiamento organizzativi e imprenditoriali non si applicano pertanto su oggetti plasmabili all'infinito, bensì su realtà che in forza della loro forma, storia e natura tendono a resistere e ad avere limiti oggettivi alla modificazione. Esistono specifici requisiti per sostenere l'adozione e/o il mantenimento di modelli di impresa sociale *multi-stakeholder* per le imprese sociali, oppure tutti gli enti possono sviluppare questo approccio senza compromettere la propria stabilità e/o performance produttiva?

Una quarta questione da affrontare riguarda il rapporto tra il livello formale e informale dell'approccio *multi-stakeholder*. Ogni organizzazione è condizionata nel suo comportamento da due distinti livelli: il primo è quello delle regole e della struttura formale e il secondo quello delle norme non scritte e delle convenzioni tacite. Fino agli anni settanta, nel campo della teoria dell'impresa e dell'organizzazione il primo livello ha costituito il *focus* privilegiato dell'analisi. Di seguito tuttavia ci si è resi sempre più conto che le caratteristiche formali di un'organizzazione non esauriscono la complessità del comportamento organizzativo. La vocazione *multi-stakeholder* da questo punto di vista può prendere forma sia sul piano formale istituzionale - nell'assetto formale di *governance* - che su quello delle relazioni informali attraverso l'ascolto con i portatori di interessi o la compresenza sul piano operativo di portatori di interesse diversi quali i volontari e i lavoratori retribuiti. Si può avere un'organizzazione con un governo formalmente non *multi-stakeholder* che in realtà realizza politiche *multi-stakeholder*? Oppure le caratteristiche formali dell'organizzazione sono fattori determinanti per influire anche sul comportamento informale?

Un tema che risulta infine allo stato attuale della discussione ancora insufficientemente elaborato riguarda le competenze strategiche

e manageriali necessarie a gestire imprese sociali *multi-stakeholder*. Le imprese sociali *multi-stakeholder* immettono un elevato livello di complessità gestionale all'interno delle organizzazioni, modificando un sistema di governo e funzionamento basato sull'uniformità degli interessi dei singoli portatori di interesse. L'introduzione di un più alto livello di pluralismo all'interno dei processi decisionali e strategici comporta, infatti, inevitabilmente un incremento dei problemi di coordinamento, comunicazione e controllo a cui l'organizzazione deve fare fronte per continuare ad essere efficiente ed efficace. Quali sono le competenze necessarie ad affrontare questi problemi? Quali gli stili di *management*? E quali gli strumenti gestionali e manageriali più appropriati?

2. L'articolazione del volume

Le succitate problematiche e i relativi interrogativi indicano come il dibattito sui modelli di impresa sociale *multi-stakeholder* necessiti di una riflessione e di approfondimenti ancora piuttosto consistenti. Il presente volume della Rivista si propone di fornire delle preliminari risposte alle diverse domande e questioni aperte.

Nel saggio iniziale, Luigi Mittone e Dominique Cappelletti introducono i termini del dibattito teorico sul rapporto tra imprese sociali *multi-stakeholder* e processi di riforma del *welfare*. I modelli *multi-stakeholder* sono analizzati dal punto di vista della teoria economica in relazione ai fallimenti dei *welfare state* e all'esigenza di individuare nuovi strumenti e modelli di impresa adatti a garantire efficienza ed elementi di equità e giustizia sociale.

Marco Bombardelli e Rossella Mendola delineano nel loro contributo lo scenario normativo che sorregge e promuove l'implementazione di approcci *multi-stakeholder* alla *governance* e alla gestione delle imprese sociali. Negli ultimi anni la legislazione, pur se in modo ancora generico e alle volte incoerente, ha fatto proprio un orientamento esplicitamente indirizzato a promuovere l'approccio *multi-stakeholder*. I modelli *multi-stakeholder* di impresa sociale trovano dunque un'importante sponda dell'evoluzione normativa sul settore nonprofit in coerenza con quanto sta avvenendo peraltro in altre nazioni europee, come la Francia o la Gran Bretagna.

Nel terzo saggio Sara Depedri presenta i risultati di un'analisi empirica sulla diffusione delle imprese sociali *multi-stakeholder* utilizzando il database della recente ricerca nazionale sui lavoratori della

cooperazione sociale in Italia. L'autrice dimostra attraverso l'analisi dei dati tratti da un campione statisticamente rappresentativo di imprese sociali nazionali l'esistenza di un chiaro legame tra modelli di *governance* e caratteristiche del comportamento d'impresa.

Nel quarto saggio i limiti dei modelli *multi-stakeholder* sono utilizzati da Silvia Sacchetti e Ermanno Tortia come punto di partenza per discutere le potenzialità dei sistemi di imprese a rete come possibile evoluzione del concetto di organizzazione *multi-stakeholder*. L'articolo approfondisce in particolare l'aspetto della costruzione di procedure capaci di permettere l'implementazione dei processi deliberativi necessari a governare reti di imprese in una prospettiva *multi-stakeholder*.

Seguono due saggi che approfondiscono tematiche specifiche della *governance* delle imprese sociali *multi-stakeholder*. Graziano Maino affronta il complesso argomento della consultazione degli *stakeholder* evidenziando attraverso una serie di studi di caso l'eterogeneità delle dinamiche organizzative e di *governance* ad essa connesse. Nel saggio successivo Michele Viviani e Davide Dragone riaffermano la rilevanza del piano dell'analisi organizzativa, individuando nella cultura d'impresa l'elemento di base per l'implementazione dell'approccio *multi-stakeholder*.

La parte monografica termina con alcune analisi di caso che si propongono di fornire indicazioni in merito al *management* delle imprese sociali *multi-stakeholder*. Il primo saggio analizza i diversi approcci al tema della *governance multi-stakeholder* implementati da tre diverse cooperative sociali focalizzando l'attenzione sull'interazione tra i modelli di *governance*, le caratteristiche del contesto e la storia delle singole imprese. Vengono in questo modo evidenziate le diverse possibili applicazioni dell'approccio *multi-stakeholder* e sono analizzate le dimensioni di *management* rilevatesi centrali per assicurare lo sviluppo di queste imprese. Nel secondo caso di studio Mariangela Franch e Enzo Leonardi illustrano invece una declinazione particolare di impresa sociale *multi-stakeholder* che ingloba istituzionalmente nel proprio modello di governo l'ente locale.

La parte monografica termina con la classica sezione dedicata al Forum. Il Forum è lo spazio tradizionalmente riservato alla discussione del tema monografico da parte di esperti, rappresentanti politici e istituzionali, studiosi e operatori. In questo numero, protagonisti del Forum sono alcuni dirigenti di organizzazioni che quotidianamente si confrontano con prassi di *governance* di tipo *multi-stakeholder* che

sono stati invitati a parlare e discutere in prima persona delle ragioni per cui la loro organizzazione ha scelto di introdurre questo particolare meccanismo di *governance*, delle modalità concrete del suo funzionamento, dei benefici ad esso collegati e dei limiti e delle difficoltà che essi incontrano nella gestione di organizzazioni governate in modo partecipato.

L'auspicio di chi ha curato e di chi ha partecipato alla stesura e alla realizzazione di questo numero è duplice: da un lato, è quello di offrire indicazioni, sia teoriche che empiriche, utili a consentire l'avvio di una riflessione su un diverso modo di governare le organizzazioni che forse esprime in modo più compiuto la vocazione e anche il ruolo che il settore nonprofit può ambire di ricoprire nell'ambito dei complessi processi di trasformazione del *welfare* e della società. Dall'altro, consiste nel rimarcare la necessità di agganciare il dibattito sul settore nonprofit e l'impresa sociale in particolare sul piano della prova dei fatti e della sperimentazione di concrete prassi di sviluppo imprenditoriale e organizzativo.

Siamo forse in una fase in cui, alle difficoltà di crescita e posizionamento dell'impresa sociale causate dalla crisi economica del sistema pubblico e dall'indebolimento delle culture partecipative degli anni settanta e ottanta, corrisponde una forte idealizzazione dei concetti e un ritorno all'uso di linguaggi ideologici che mirano a rivendicare elementi di diversità delle organizzazioni nonprofit e delle imprese sociali spesso più auspicati e immaginati che non realmente praticati. Questo continuo ricorso a principi evocativi rischia - se non tradotto adeguatamente e coerentemente in pratica - di fornire un'immagine fumosa e fondamentalmente retorica del settore nonprofit che mal si concilia con le pressanti esigenze di risposte concrete ai problemi e alle difficoltà di funzionamento della società e delle istituzioni contemporanee. L'obiettivo e la ragione di questo numero - e più in generale dello sforzo che anima gli autori, i promotori e gli amici della Rivista - è quello di cercare di fare un passo in avanti verso la maturazione di una cultura del nonprofit e dell'impresa sociale sempre più ancorata alla prassi e alla praticabilità dell'agire solidaristico in modo da sostenere una crescita delle pratiche di impresa sociale forse più umile, ma non effimera, e di medio e, auspicabilmente, lungo periodo.

Riferimenti bibliografici

Borzaga C., Mittone L. (1997), "Il ruolo delle organizzazioni nonprofit *multi-stakeholder* nella riforma britannica del *welfare state*", in da Empoli D., Muraro G. (a cura di), *Verso un nuovo stato sociale*, Franco Angeli, Milano.

Fazzi L. (2007), *Governance per le imprese sociali e il nonprofit*, Carocci Editore, Roma.

Monzon J.L., Chaves R. (2008), "The European Social Economy: Concept and Dimension of the Third Sector", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 79, 3-4, pp. 549-577.

Pestoff V. (1999), *Beyond the Market and State: Social Enterprises and Civil Democracy in Welfare Society*, Ashgate, Aldershot, Brookfield, Singapore, Sydney.





Impresa sociale e
governance multi-stakeholder



La crisi del *welfare state* e le organizzazioni nonprofit *multi-stakeholder*

Dominique Cappelletti, Luigi Mittone

Sommario

1. Introduzione - 2. Una definizione economica e normativa di organizzazione nonprofit multi-stakeholder - 3. La crisi del *welfare state* e le organizzazioni nonprofit multi-stakeholder - 4. Conclusioni

1. Introduzione

Le spinte sociali e politiche che negli anni sessanta e settanta avevano sostenuto l'introduzione e la successiva espansione dei sistemi di *welfare* in Europa hanno progressivamente perso la loro spinta propulsiva a partire già dagli inizi degli anni ottanta. L'indebolimento del sostegno politico alla produzione pubblica di servizi sociali a domanda individuale è dovuto a due componenti: la prima è rappresentata dalla crisi fiscale della componente welfarista dello Stato (un'intuizione questa che per qualche verso può essere trovata già in O'Connor, 1973, 2002) e la seconda è una diretta conseguenza del fallimento organizzativo e produttivo degli enti pubblici.

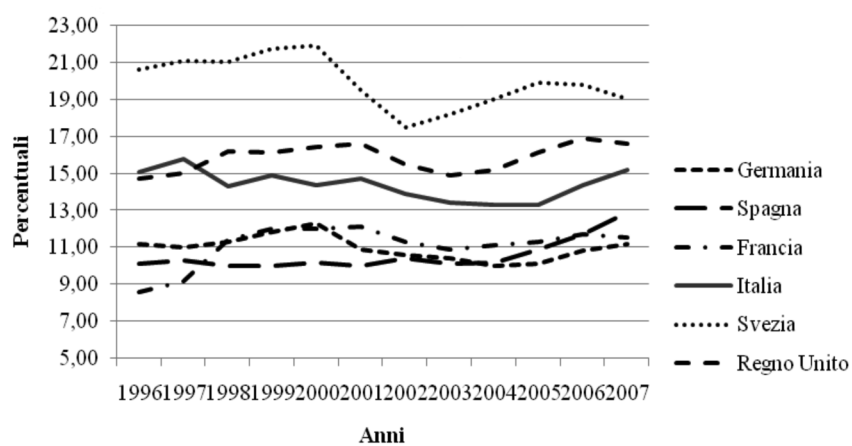
Ciò detto nessun paese dotato di *welfare state* (fatta eccezione per la Nuova Zelanda) ha deciso di abbandonare radicalmente questa formula di intervento pubblico. Anche il ridimensionamento del *welfare state* ha tutto sommato segnato scarsi risultati nella maggior parte dei paesi europei, fatta forse eccezione per la Gran Bretagna, e non

ha perso la sua natura pervasiva nei rispettivi sistemi economici. Paradossalmente le due forze distruttive del *welfare state*: l'impossibilità di sostenere la progressiva crescita della spesa pubblica attraverso le imposte e la bassa produttività del settore pubblico hanno prodotto, almeno fino all'intera decade degli anni ottanta, una spinta verso un'ancora maggiore espansione dell'offerta di servizi sociali a domanda individuale.

In questo quadro di crisi molti paesi europei, a partire dalla fine degli anni ottanta, hanno iniziato percorsi di riforma del sistema di offerta di servizi pubblici con formule e successi più o meno incisivi. Non è questa la sede per una rassegna delle riforme europee del *welfare state* le cui modalità attuative sono state spesso molto diverse. Qui ci si limiterà a sottolineare il legame trasversale che in un certo senso le ha unite, quello cioè del tentativo di salvare la natura universalistica del *welfare state* coniugandola con il contenimento della spesa pubblica. Salvataggio che quasi dovunque è stato perseguito attraverso l'introduzione di formule organizzative della produzione capaci di recuperare gradi di efficienza al settore pubblico. Naturalmente il tentativo del contenimento della spesa per i servizi pubblici attraverso il recupero di efficienza è la diretta conseguenza di quanto appena detto, vale a dire dell'insostenibilità finanziaria del *welfare state*. Insostenibilità che in alcuni paesi - e tra questi sicuramente l'Italia - è stata inizialmente aggirata attraverso il massiccio ricorso al debito pubblico, ma che nel lungo periodo si è rivelata semplicemente non avviabile se non ricorrendo all'inasprimento della leva fiscale. Purtroppo l'insostenibilità finanziaria del *welfare state* è drammaticamente esplosa in quasi perfetta sincronia con il progressivo rallentamento di tutte le economie occidentali, rendendo la strada dell'aumento della pressione fiscale a sua volta poco praticabile.

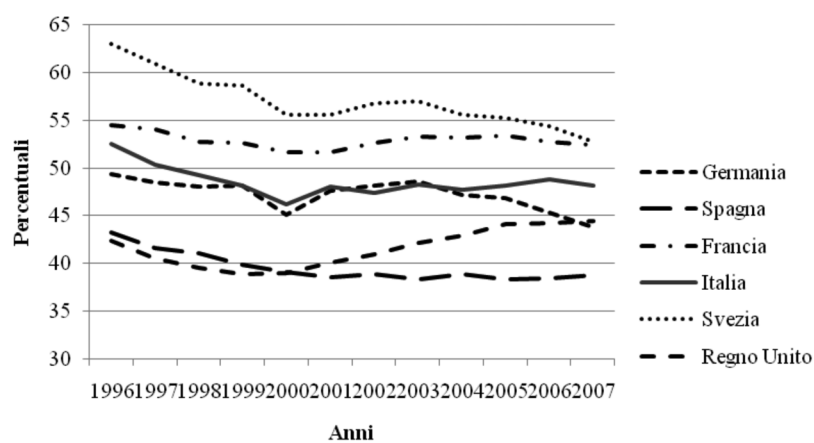
Senza qui entrare nel dettaglio dei dati macroeconomici, che pure mostrano una chiara immagine del dilemma al quale i paesi europei sono stati chiamati negli anni recenti, vale la pena sottolineare che a fronte di un andamento della pressione fiscale che vede l'Italia tra i primi posti a livello europeo il livello quali-quantitativo dell'offerta di servizi pubblici non ha certamente registrato una classifica analoga. La figura 1 mostra come per quanto riguarda la pressione fiscale l'Italia sia nettamente seconda solo rispetto ai paesi Scandinavi (nel grafico rappresentati dalla sola Svezia) e su livelli di poco inferiori rispetto a quelli della Gran Bretagna superando invece sia la Germania, sia la Francia, sia la Spagna.

FIGURA 1 - PRESSIONE FISCALE COMPLESSIVA (% DEL PIL)

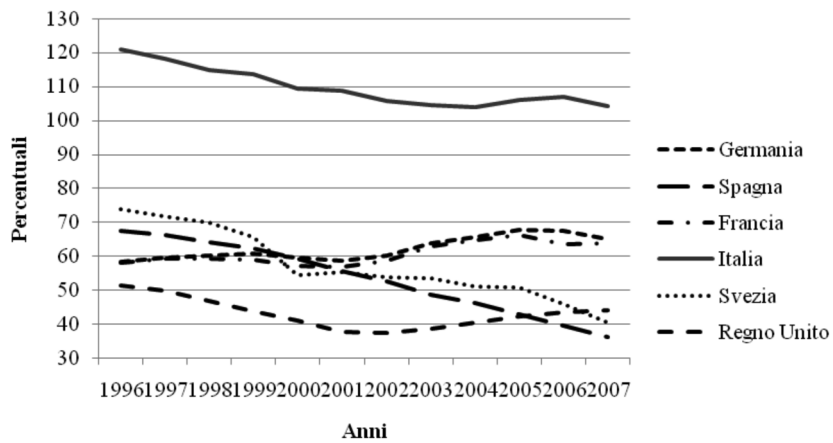


Fonte: nostra elaborazione su dati Eurostat.

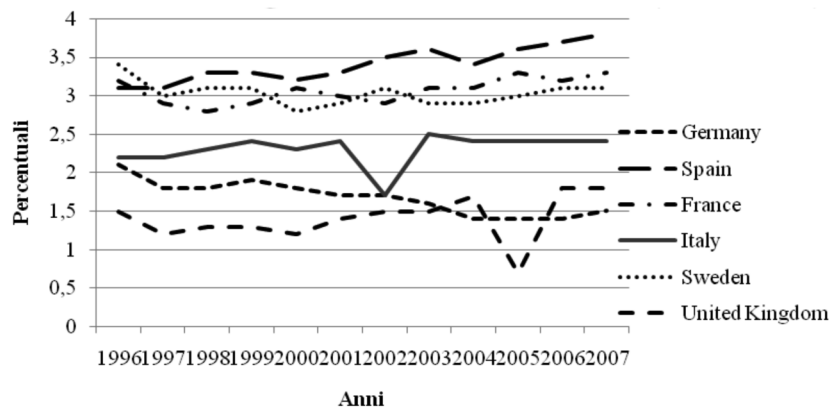
FIGURA 2 - SPESA PUBBLICA COMPLESSIVA (% DEL PIL)



Fonte: nostra elaborazione su dati Eurostat.

FIGURA 3 - DEBITO PUBBLICO (% DEL PIL)

Fonte: nostra elaborazione su dati Eurostat.

FIGURA 4 - INVESTIMENTI PUBBLICI (% DEL PIL)

Fonte: nostra elaborazione su dati Eurostat.

Più difficile è rendere in modo sintetico il livello quali-quantitativo dell'offerta di servizi pubblici. Un modo per approssimare questa complessa dimensione dell'intervento pubblico consiste nel calcolare la spesa pubblica complessiva per poi confrontarla, da un lato,

con il debito pubblico e, dall'altro, con la spesa per investimenti e con la spesa per le pensioni. Nelle figure 2, 3 e 4 sono stati riportati gli andamenti (misurati in % del Pil) in alcuni paesi europei negli anni 1996-2007 rispettivamente della spesa pubblica complessiva, del debito pubblico e degli investimenti pubblici.

Dall'analisi dei grafici si nota come l'Italia, nel periodo considerato, registri una spesa pubblica in linea con quella della Germania, nettamente inferiore rispetto alla Francia e alla Svezia e superiore sia rispetto alla Spagna, sia alla Gran Bretagna. A fronte dell'andamento della spesa pubblica complessiva fa riscontro un livello del debito pubblico che è praticamente doppio rispetto a quello di tutti i paesi qui considerati e una spesa per investimenti pubblici che è superiore a quella inglese e tedesca, ma inferiore rispetto a Spagna, Francia e Svezia. Per quanto riguarda poi la spesa per il sistema pensionistico è utile un dato riportato nel recente Libro Verde del Ministero dell'economia e delle finanze (Commissione Tecnica per la Finanza Pubblica, 2007, p. 14) che nel 2004 vedeva l'Italia nettamente in testa ai paesi europei con un peso del sistema pensionistico pari al 14,2% del Pil, valore avvicinato solo dalla Francia (12,8%) e comunque superiore al dato medio europeo di circa 3 punti percentuali di Pil (11,5%).

I dati appena esposti sono utili per capire un'affermazione riportata nel già citato Libro Verde: "Assumendo un livello della spesa pubblica invariato rispetto al Pil e non volendo offrire nessuna prescrizione di politica economica, è un fatto che se solo la spesa per interessi e quella pensionistica fossero in linea con le altre grandi economie europee, l'Italia avrebbe ogni anno circa 50-60 miliardi di euro (circa 4 punti di Pil) da destinare ad altre finalità quali un più rapido raggiungimento del pareggio di bilancio, l'investimento in infrastrutture e in ricerca, lo sviluppo degli ammortizzatori sociali e la riduzione del prelievo fiscale." (Commissione Tecnica per la Finanza Pubblica, 2007, p. 14).

Riassumendo sembrerebbe di poter concludere che il nostro paese è forse tra quelli più esposti al problema del conflitto tra sostenibilità del sistema di *welfare* e sostenibilità fiscale. Il livello di pressione fiscale è infatti tra i più elevati in Europa e nel contempo la componente della spesa pubblica riconducibile alla produzione di servizi di *welfare* è tra le più basse. L'Italia sembrerebbe quindi consegnata ad un futuro di grande difficoltà per quanto riguarda le sorti del *welfare state*. Ai problemi comuni agli altri Stati europei si aggiungono infatti gli effetti negativi causati da un *mix* composto di alta

pressione fiscale, di spesa pubblica inferiore alla media europea (se considerata al netto del servizio del debito) e di un sistema pensionistico pubblico sovradimensionato e destinato ad aumentare per effetto del sempre più veloce invecchiamento della popolazione, che vede l'Italia al primo posto in assoluto per percentuale di anziani sul totale degli abitanti.

Vale infatti la pena di ricordare a questo proposito che negli ultimi cinquant'anni nel nostro paese si è assistito ad un progressivo rovesciamento delle percentuali relative dei giovani (coorti 0-14) e degli anziani (coorti oltre i 65 anni) sul totale della popolazione, con la netta affermazione degli anziani che nel 2004 si sono avvicinati a rappresentare circa il 20% della popolazione contro il 14% dei giovani (Mazza, Capacci, 2006). In questo quadro la sostenibilità del sistema pensionistico è stata principalmente garantita da chi è nato negli anni cinquanta-sessanta (il famoso *baby-boom*), ma è destinata a deteriorarsi in forza della dinamica demografica. Da questo punto di vista l'unico contrappeso demografico sul quale l'Italia sembrerebbe poter contare è quello dell'immigrazione.

L'immigrazione ha infatti assunto negli anni recenti una dimensione rilevante (secondo il *Dossier sull'Immigrazione 2008* della Caritas-Migrantes gli immigrati nel nostro paese nel 2007 erano circa 4 milioni) ed ha in qualche modo contribuito a ribilanciare le percentuali tra le coorti di età perché gli immigrati nel nostro paese sono prevalentemente giovani. Benché sicuramente positiva in termini di sostegno del sistema pensionistico la forte consistenza dei flussi di immigrazione non è tuttavia un fenomeno a costo zero per il sistema del *welfare state*. Gli immigrati in Italia provengono infatti quasi sempre da paesi deboli - e talvolta drammaticamente fragili - sotto il profilo dei servizi di *welfare* (sanità, istruzione, ecc.) e arrivando nel nostro paese spesso generano un effetto di congestione sui servizi pubblici per eccesso di domanda. In altre parole quello che si recupera con l'immigrazione sotto il profilo del contributo al sistema pensionistico lo si perde - probabilmente con largo margine - sotto forma di maggior pressione nell'utilizzo dei servizi di *welfare*. Né si può contare molto sul contributo fiscale degli immigrati che quasi sempre hanno redditi molto bassi quindi poco soggetti a tassazione se non addirittura esenti.

Questa maggior pressione sul fronte della quantità complessiva di servizi domandati si complica poi per effetto della parallela crescita qualitativa della domanda, questa volta ad opera dei cittadini "tradizionali". I cittadini-utenti del *welfare state* sono infatti sempre più

esigenti e la scarsa flessibilità degli enti pubblici nel rispondere ai cambiamenti qualitativi della domanda certamente non contribuisce a risolvere questo ulteriore problema del quadro della crisi del *welfare state*.

Come uscire da questo dilemma che combina la necessità di ridurre la pressione fiscale, la volontà politica di salvare il *welfare state* rendendolo più capace di rispondere alle esigenze dei cittadini e l'imprescindibilità di una forte azione di recupero di produttività del settore pubblico? Non occorre dire che non esistono risposte semplici a questo problema e che non è certo questa la sede, per ovvie ragioni di pertinenza espositiva, per entrare approfonditamente in questo tema. Ciò che si tenterà qui di fare è di legare la crisi del *welfare state* ad un particolare tipo di impresa che opera nel settore dei servizi di *welfare*: le imprese nonprofit *multi-stakeholder*. In realtà in questa sede si riprendono e si aggiornano alcune tesi già proposte in un lavoro seminale di Borzaga e Mittone (1997). La tesi centrale di Borzaga e Mittone era che le imprese nonprofit che incorporavano nell'organizzazione e nel *board* di controllo una pluralità di agenti potevano candidarsi come una formula istituzionale particolarmente efficace nel settore della produzione di servizi di *welfare*. Qui proveremo a riprendere e ad ampliare questa tesi legandola ai problemi della riforma del *welfare state* tenendo anche conto dei risultati emersi da recenti indagini mirate allo studio delle motivazioni dei lavori (per una discussione di questi temi si veda tra gli altri Borzaga e Depedri, 2003).

Il presente lavoro è diviso in due parti, nella prima si cerca di fissare la definizione di impresa nonprofit *multi-stakeholder*, nella seconda si considerano gli aspetti positivi e negativi di questa formula organizzativa nel confronto con le imprese for-profit e delle nonprofit tradizionali utilizzando come criterio-guida quello della crisi del *welfare state*.

2. Una definizione economica e normativa di organizzazione nonprofit *multi-stakeholder*

Tra i problemi più trattati dalla letteratura sulle organizzazioni nonprofit si può senz'altro includere quello della corretta separazione di questo tipo di impresa dalle forme "spurie" di organizzazioni formalmente senza fini di lucro, ma che invece sono nella sostanza assolutamente mirate al profitto. Il problema "classico" affrontato

dalla letteratura sulle nonprofit discende nella difficoltà di separare organizzazioni che effettivamente non perseguono il fine della massimizzazione del profitto da quelle che si limitano a cercare di sfruttare i vantaggi normativi di solito riservati alle nonprofit. Il problema è simile a quello che sorge quando si tenta di separare senza ambiguità l'evasione fiscale *strictu sensu* dall'elusione fiscale. Da un punto di vista etico e soprattutto sostanziale l'elusione fiscale è infatti molto simile all'evasione - si elude sapendo consapevolmente di sottrarre risorse all'erario e generando in questo modo una maggior pressione sugli altri contribuenti - ma nella pratica un elusore non può essere perseguito dalla legge perché riduce la sua contribuzione fiscale sfruttando le debolezze della normativa fiscale, rimanendo in questo modo all'interno dei confini della legalità.

Nel caso delle organizzazioni nonprofit il problema è ben noto e richiamato da molti autori, questo tipo di imprese sono infatti spesso molto lontane dal perseguire efficacemente la loro vocazione ufficiale e nel contempo sono molto attente a rispettare tutti gli aspetti formali che permettono loro di godere pienamente dei benefici che la normativa gli riserva. Tipicamente questo si traduce in una strategia che mira a trasformare queste organizzazioni in enti che perseguono solo gli interessi dei loro associati se non addirittura l'ancor più limitato interesse dei membri dei loro *board* direttivi (Weisbrod, 1997). Questa tendenza ad internalizzare i privilegi (di trattamento fiscale, di natura amministrativa, di relativa protezione dalla concorrenza, ecc.) dell'assetto formale delle nonprofit e a trasferire all'esterno i costi che spesso derivano da una scarsa produttività può rappresentare il primo dei vantaggi che le nonprofit *multi-stakeholder* possono vantare sulle nonprofit tradizionali. Ammettendo infatti che le nonprofit tradizionali siano destinate ad affermarsi sempre di più nei sistemi economici moderni (Ben-Ner, Gui, 2000) proprio in forza della loro capacità di rispondere ai nuovi bisogni che l'evoluzione delle società impone è tuttavia un fatto che il loro successo dovrà accompagnarsi necessariamente ad un miglioramento della gestione interna. Da questo punto di vista le nonprofit *multi-stakeholder* segnano potenzialmente un punto a favore rispetto alle nonprofit tradizionali perché la compresenza di agenti eterogenei (consumatori, lavoratori, volontari, rappresentanti di enti pubblici, ecc.) sia nella loro organizzazione, sia nel *board* direttivo dovrebbe garantire una maggior adesione alla *mission*, riducendo nel contempo le spinte verso la massimizzazione degli interessi di questa o quella categoria di *stakeholder*.

Non è un caso che la recente normativa italiana sull'impresa sociale (Bombardelli, Mendola, in questo stesso volume) riconosca l'importanza che la presenza di attori provenienti da diverse categorie sociali riveste all'interno delle nonprofit *multi-stakeholder*. Il d.lgs. n. 155 del 2006 oltre ad assegnare esplicitamente alle imprese sociali la finalità di realizzazione di attività socialmente utili ne caratterizza l'assetto organizzativo introducendo, come componente qualificante, l'obbligo di coinvolgere una pluralità di agenti portatori di diversi interessi. Più precisamente la normativa impone alle imprese sociali di coinvolgere i lavoratori insieme ai destinatari delle attività (cioè gli utenti) in via formale attraverso gli atti costitutivi delle società stesse o in altre forme. Nel contempo le imprese sociali possono prevedere il più ampio coinvolgimento possibile di altre categorie di agenti - enti pubblici e altre imprese sia for-profit che nonprofit - che operano nello stesso ambito di intervento.

La compresenza di più attori nell'ambito delle imprese sociali - che si configurano quindi a tutti gli effetti come l'equivalente normativo italiano delle nonprofit *multi-stakeholder* - può generare problemi di governo e soprattutto può dare origine a forme improprie di nonprofit *multi-stakeholder*. Per prevenire questo secondo problema il d.lgs. 155/2006 riserva ai membri "interni" delle imprese sociali la maggioranza dei componenti delle cariche sociali. Di fatto gli utenti delle imprese sociali e i lavoratori vengono indicati implicitamente dalla normativa come i soci prevalenti, vale a dire che è ad essi che la normativa riserva il ruolo di indirizzo strategico dell'impresa sociale (su questo punto e più in dettaglio sul problema dell'identificazione dei destinatari dell'attività dell'impresa sociale si veda il saggio in questo stesso volume di Bombardelli e Mendola).

È comunque importante sottolineare che la normativa italiana sembrerebbe soprattutto preoccupata di realizzare una griglia che dia, da un lato, garanzie di affidabilità agli utenti dei servizi erogati dalle imprese sociali e, dall'altro, di individuare nel modo più rigoroso possibile il numero delle organizzazioni che possono beneficiare dei vantaggi riservati dalla normativa stessa. Questa preoccupazione prende corpo tra l'altro nel ruolo che il d.lgs. 155/2006 riserva alle amministrazioni pubbliche che sono previste esplicitamente come potenziali *partner* delle imprese sociali. L'idea principale è sicuramente quella di superare il modello del *contracting out* che quasi sempre prende la forma di un mero trasferimento della responsabilità di produzione dei servizi di *welfare* dall'ente pubblico ad un ente

privato. Parallelamente è tuttavia realistico immaginare che la normativa intenda in qualche modo anche richiamare gli enti pubblici a svolgere il ruolo che, ad esempio, nella riforma britannica dei *quasi-market* è riconosciuto ai cosiddetti *case manager* del settore assistenziale o al *general practitioner* nel settore sanitario. In questo senso il ruolo che gli enti pubblici in veste di *stakeholder* delle imprese sociali verrebbero a svolgere è anche quello di garanzia nei confronti degli utenti "deboli", vale a dire dei destinatari meno capaci di esprimere un'auto-garanzia attraverso la partecipazione attiva alla gestione dell'impresa.

Da un punto di vista normativo, almeno per quanto riguarda il caso italiano, la definizione di impresa sociale sembrerebbe quindi soddisfare in modo abbastanza chiaro il problema di cosa si debba intendere per organizzazione nonprofit *multi-stakeholder*. Più difficile è chiarirne i confini da un punto di vista strettamente economico.¹

Dovendo definire le nonprofit *multi-stakeholder* da una prospettiva di teoria economica il primo aspetto che merita attenzione è sicuramente quello relativo al fatto che queste organizzazioni perseguono una funzione obiettivo eterogenea o multipla che dir si voglia. Questa caratteristica tuttavia è sicuramente comune sia alle nonprofit tradizionali, sia addirittura alle imprese for-profit. Vale infatti la pena di sottolineare che la rappresentazione *standard* dell'impresa neoclassica *profit maximizing* ha ormai da molto tempo lasciato spazio a definizioni di impresa privata più realistiche e sofisticate. Un'impresa privata for-profit è infatti qualcosa di sicuramente molto più complesso rispetto all'agente mono-obiettivo descritto nei manuali di microeconomia dei corsi di base. Le imprese tradizionali sono infatti agenti multi-obiettivo che perseguono contemporaneamente più *goal* (profitto, quote di mercato, quote di proprietà degli *asset*, ecc.). Per non parlare poi della complessa struttura decisionale e di controllo interno che spesso porta a spostare l'interesse di studio più nella direzione dei conflitti interni - tra *management* e azionariato, tra lavoratori e dirigenza, ecc. - che non verso l'analisi del loro funzionamento nel contesto di mercato.

Occorre inoltre sottolineare che insistere sull'assenza del fine della massimizzazione del profitto come caratteristica distintiva delle nonprofit tradizionali è decisamente poco efficace e spesso irrealistico. Questo limite nella definizione delle nonprofit tradizionali è

¹ Sulla definizione di cosa in Italia si possa intendere per impresa nonprofit *multi-stakeholder* e, più in generale, per una discussione sui temi che in parte si affrontano in questa sede si può vedere Borzaga e Depedri (2003).

poi particolarmente evidente quando si lega il vincolo di non profittabilità ad uno degli argomenti classici a favore delle organizzazioni nonprofit: quello secondo il quale l'assenza del fine della massimizzazione del profitto funzionerebbe da "ammortizzatore" delle asimmetrie informative consumatore-produttore. Sulla debolezza di questo argomento in chiave di separazione delle nonprofit tradizionali dalle altre forme di impresa, non vale la pena di soffermarsi² se non per dire che la particolare natura dei fenomeni di asimmetria informativa e di razionalità limitata che spesso accompagnano le nonprofit tradizionali resta tuttavia uno degli aspetti più stimolanti dello studio della produzione di *welfare*. Per altro proprio su questo argomento torneremo nel prossimo paragrafo.

Le nonprofit *multi-stakeholder* sono quindi organizzazioni che perseguono più *goal* così come fanno le for-profit e le nonprofit tradizionali e per le quali la generazione di moderati profitti (quasi sempre tradotti formalmente in benefici per i propri *stakeholder*) è sicuramente uno dei meccanismi ai quali affidano la loro sopravvivenza. Ciò che sotto il profilo della funzione obiettivo le distingue è che si fondano su una *mission* formalmente stabilita negli atti fondativi - cosa che per altro troviamo anche nelle nonprofit tradizionali - legandola, questa volta non solo in chiave formale, ma anche in forza dell'assetto organizzativo, alla compresenza di più attori sia nella produzione, che nella definizione delle strategie. Quindi ciò che maggiormente caratterizza le nonprofit *multi-stakeholder* è che come le nonprofit tradizionali si assegnano formalmente un compito di valenza sociale, ma che differentemente dalle nonprofit tradizionali ne affidano la realizzazione formalmente e praticamente ad un'organizzazione che fa incontrare gli utenti con i lavoratori, i volontari con i funzionari degli enti pubblici, gli amministratori locali con i portatori di bisogni specifici e così via.

Non occorre dire che la compresenza di più tipologie di agenti all'interno della stessa organizzazione ha ricadute anche sull'intensità dell'*effort* prodotto per realizzare la missione dell'impresa, ma su questo aspetto torneremo nel prossimo paragrafo discutendo dei vantaggi e dei limiti delle nonprofit *multi-stakeholder* all'interno della cornice della crisi fiscale del *welfare state*. Sempre nel prossimo paragrafo avremo modo di chiarire meglio le specificità delle nonprofit *multi-stakeholder*.

² Su questo tema si veda il dibattito tra Ortmann e Schlesinger (1997) e Hansmann (2003).

3. La crisi del *welfare state* e le organizzazioni nonprofit *multi-stakeholder*

Come si possono combinare le caratteristiche delle nonprofit *multi-stakeholder* con quanto abbiamo visto in merito alla crisi del *welfare state*? Un modo semplice consiste nell'enucleare alcune grandi categorie di problemi del *welfare state* e di "incrociarli" con le caratteristiche delle nonprofit *multi-stakeholder*. I principali problemi del *welfare state* sono i seguenti:

1. diminuzione delle risorse pubbliche (impossibilità di incrementare la leva fiscale o di ricorrere al debito pubblico): i) necessità di aumentare il grado di efficienza e di produttività del lavoro nella produzione di servizi di *welfare*; ii) necessità di recuperare risorse per il finanziamento della produzione dei servizi di *welfare*;
2. aumento della domanda quali-quantitativa di servizi di *welfare* (determinata dall'invecchiamento della popolazione e dalla sempre più eterogenea composizione della società per effetto dell'immigrazione): i) necessità di aumentare la flessibilità dell'offerta dei servizi di *welfare*; ii) necessità di aumentare il grado di integrazione dei punti di produzione-offerta di servizi con le differenti caratteristiche socio-economiche locali; iii) controllo dei fenomeni di asimmetria informativa e di razionalità limitata;
3. volontà politica di mantenere la natura universalistica del *welfare state*: i) necessità di sfruttare i vantaggi offerti dalla partecipazione di utenti provenienti da più ceti sociali (esercizio del diritto di *voice*); ii) necessità di integrare il sistema del *welfare state* con la società civile.

Come si può vedere l'orizzonte della discussione è piuttosto ampio ed incrocia tematiche proprie della produzione di servizi di *welfare* (comuni quindi agli enti pubblici), come quelle relative alle caratteristiche della domanda, con aspetti più specificamente legati al settore delle nonprofit. Data la notevole complessità del quadro appena disegnato è utile procedere separatamente nella discussione dei vari punti.

Efficienza, produttività del lavoro e risorse finanziarie

Il tema dell'efficienza produttiva delle nonprofit è tra i più trattati nella letteratura pertinente ed è anche un cavallo di battaglia dei detrattori di questa formula organizzativa. Naturalmente la critica

nei confronti delle nonprofit è riferita principalmente al confronto con le imprese for-profit e non con riferimento agli enti pubblici. Se il problema dell'insostenibilità finanziaria del *welfare state* va di pari passo con il tema degli sprechi del settore pubblico innescati dall'incapacità degli enti pubblici a rispondere in modo efficiente ai problemi dell'assetto organizzativo-produttivo il ricorso alle nonprofit potrebbe uscirne comunque vincente, indipendentemente dal fatto che si ritenga o meno che le nonprofit siano meno efficienti delle for-profit. Ciò detto vale tuttavia la pena di spendere qualche breve considerazione sul tema generale dell'efficienza e più in particolare della produttività del lavoro.

Semplificando al massimo la critica relativa alla scarsa efficienza delle nonprofit - e a maggior ragione degli enti pubblici - si può dire che, nella visione *standard* neoclassica, questo tipo di organizzazioni non possono raggiungere la frontiera della produzione efficiente perché, operando al di fuori delle strette regole di mercato, non dispongono dei giusti incentivi alla ricerca delle soluzioni efficienti. In altre parole i vantaggi normativi (sgravi fiscali, semplificazione amministrativa, ecc.) che lo Stato assegna a queste imprese "rilaserebbe" la pressione competitiva del mercato nei loro confronti e quindi indebolirebbe l'incentivo della concorrenza, fondamentale per la ricerca dell'espansione lungo il sentiero dell'efficienza produttiva. Ovviamente questo argomento vale ancor di più per gli enti pubblici, che addirittura godono di un vantaggio/svantaggio ancora maggiore essendo di fatto "immortali" (un Comune o una Provincia non possono fallire nel senso proprio del termine perché anche quando la loro gestione diventa totalmente insostenibile lo Stato è comunque chiamato a provvedere al loro salvataggio).

In sintesi: secondo la visione *standard* neoclassica l'efficienza produttiva si realizza solo attraverso la competizione di mercato che sarebbe l'unico incentivo realmente efficace per costringere un'impresa ad organizzare il proprio assetto produttivo in modo da minimizzare i costi di produzione e, come corollario delle caratteristiche del mercato di concorrenza perfetta, il prezzo di vendita. Abbastanza sorprendentemente manca tuttavia nella letteratura economica quella ricca messe di evidenze empiriche che ci si aspetta debbano sostenere questo assioma neoclassico. Al contrario esiste una sterminata letteratura sia di taglio istituzionale, sia di *management*, che entra nel merito del ruolo cruciale esercitato dagli incentivi interni come motore per il successo di un'impresa. Ovviamente non è questa la sede,

per motivi di pertinenza tematica, per discutere dettagliatamente questo tema. Qui ci si limiterà a riprendere uno degli argomenti originariamente proposti nel già citato Borzaga e Mittone (1997) che legava il problema dell'efficienza interna a quello degli incentivi non monetari. Più precisamente ciò che nelle nonprofit in generale e nelle nonprofit *multi-stakeholder* in particolare ci si aspetta che avvenga è che i lavoratori siano tendenzialmente più disposti a produrre un impegno al di sopra di quello contrattuale, in forza dell'operare di motivazioni indotte dall'alto grado di soddisfazione psicologica sul lavoro.

Che le imprese nonprofit siano capaci di realizzare condizioni lavorative che generano alti livelli di soddisfazione personale è stato empiricamente provato da alcune recenti indagini sul campo (a questo proposito si veda tra gli altri Depedri, 2004). Ciò che sembrerebbe evidente da queste ricerche sulla *job satisfaction* è che i lavoratori delle nonprofit si dichiarano mediamente più soddisfatti del loro lavoro sia rispetto ai lavoratori delle for-profit, sia di quelli degli enti pubblici. Vale la pena di sottolineare in merito a questo risultato che la soddisfazione riportata dai lavoratori è svincolata dai livelli salariali che nelle nonprofit sono tendenzialmente più bassi rispetto a quelli delle imprese private tradizionali.

È legittimo immaginare che l'ambiente organizzativo delle nonprofit oltre a generare alti livelli di soddisfazione dei lavoratori si traduca anche in maggior *effort* lavorativo? A questa domanda è più difficile rispondere perché le indagini sul campo difficilmente riescono a separare questo aspetto da altri di contesto. Per poter condurre confronti sul legame tra soddisfazione dei lavoratori e sforzo lavorativo occorrerebbe infatti poter disporre di imprese identiche sotto tutti gli aspetti, tranne che per quanto riguarda la natura formale di nonprofit *versus* for-profit. Un modo per aggirare questo ostacolo e nel contempo per controllare empiricamente il legame tra *effort* lavorativo e tipo di assetto organizzativo delle imprese è quello di avvalersi di un approccio poco o nulla utilizzato in questo settore di studio, quello cioè della *behavioral economics*. Un esempio di questo approccio è fornito da Mittone e Ploner (in questo stesso volume) e da Mittone (2004). In entrambi questi lavori si indaga utilizzando esperimenti sul legame tra appartenenza ad una nonprofit e disponibilità alla cooperazione. Ciò che emerge da entrambi gli studi è che chi appartiene ad una nonprofit indipendentemente che svolga il ruolo di lavoratore o che ne partecipi in veste di volontario ha una propensione

alla cooperazione molto maggiore rispetto a chi non lavora in questo tipo di organizzazioni. Vale la pena di sottolineare che il tipo di collaborazione a cui si fa riferimento negli esperimenti di Mittone e Plover e di Mittone è basata su meccanismi di fiducia. Collaborare nello schema sperimentale adottato nei lavori citati significa infatti per il singolo individuo produrre un elevato *effort* personale, confidando su un meccanismo di reciprocità tra pari all'interno dell'organizzazione. Quando questa aspettativa si rivela infondata, l'atto di collaborazione diventa costoso per chi lo ha messo in atto e vantaggioso solo per gli altri membri del gruppo. In questa prospettiva le aspettative nei confronti del comportamento degli altri agenti diventano fondamentali: se il clima organizzativo interno è capace di generare aspettative positive si ha collaborazione, se invece genera sospetto tra i membri la cooperazione cade drammaticamente con ovvie ripercussioni sull'impegno lavorativo individuale e collettivo.

Appartenere ad una nonprofit sembrerebbe quindi essere più soddisfatti del proprio lavoro ed essere orientati verso la collaborazione tra colleghi. Indipendentemente dal fatto che questo sia un fenomeno che dipende da un meccanismo di auto-selezione, piuttosto che discendere da un clima organizzativo favorevole, ciò che conta è che le nonprofit sembrerebbero rispondere meglio di altre tipologie di impresa al compito di generare un forte impegno lavorativo. Purtroppo sul fatto poi che l'impegno lavorativo si traduca in maggior efficienza produttiva non si può dire molto; intuitivamente verrebbe da dire che la formula "maggiore *effort* lavorativo uguale maggior produttività" valga indipendentemente dal contesto, ma su questo legame tra *effort* e produttività non esistono conferme empiriche esaustive. Tra le poche evidenze di letteratura, sia teorica che empirica, che possono essere portate a sostegno di questa ipotesi è l'ormai storico articolo di Akerlof (1982) sulle *cash posters* nonché, guardando alla letteratura italiana sulle nonprofit, i recenti lavori di Borzaga (2004) e di Borzaga e Musella (2004).

Fin qui abbiamo parlato dell'aspetto della forte spinta verso la collaborazione tra membri all'interno delle nonprofit senza valutare se le *multi-stakeholder* si differenzino o meno dalle nonprofit tradizionali sotto questo profilo. Sicuramente è legittimo assumere che quanto vale in termini di motivazioni dei lavoratori nelle nonprofit tradizionali vale anche per le nonprofit *multi-stakeholder* (tra l'altro nei campioni utilizzati da alcuni degli studi poco sopra citati comprendevano anche nonprofit *multi-stakeholder*), ma meno facile è chiarire

se la compresenza di più agenti possa aumentare o se invece diminuisca questa spinta alla collaborazione tra membri e tra membri e organizzazione.

Il primo dubbio che può nascere sulla formula delle nonprofit *multi-stakeholder* come formula organizzativa capace di sostenere la generazione di aspettative di conformità dei comportamenti dei membri rispetto al bene comune è proprio legato alla disomogeneità degli agenti. La letteratura *behavioral* che ha affrontato questo argomento sembrerebbe spingere verso una risposta negativa: quando i gruppi sono "misti" cioè comprendono agenti che si caratterizzano diversamente per qualche aspetto riconoscibile (per sesso, per nazionalità o altro) i livelli di cooperazione in giochi strategici sembrerebbero minori rispetto a quelli registrati in gruppi omogenei (sugli effetti indotti dalle differenze di sesso si veda, ad esempio, Mittone, 2004). Viceversa quando gli agenti percepiscono una forte omogeneità all'interno del loro gruppo tendono ad essere più cooperativi: tra gli esempi di questo tipo uno dei più convincenti riguarda un esperimento condotto all'interno dei kibbutz israeliani (Ruffle, Sosis, 2006) che ha dimostrato come i membri del kibbutz siano più cooperativi quando sanno di interagire solo tra di loro e non con persone esterne al kibbutz.

In merito a questa evidenza empirica occorre tuttavia sottolineare un aspetto centrale dell'assetto organizzativo delle nonprofit *multi-stakeholder*: vale a dire quello della condivisione della *mission* dell'impresa che può realisticamente azzerare le differenze di identificazione tra i membri. Detto in altre parole, se una nonprofit *multi-stakeholder* riesce a trasmettere ai suoi membri in modo forte la propria *mission* l'identificazione soggettiva con questa può svolgere un ruolo di coesione identitaria tra i membri, superandone le differenze. Anzi sotto questo profilo, paradossalmente, l'organizzazione delle nonprofit *multi-stakeholder* può essere più efficace rispetto a quella delle nonprofit tradizionali, che pure dispongono del meccanismo di rinforzo identitario indotto dalla condivisione tra i membri della stessa *mission*, perché all'interno delle nonprofit *multi-stakeholder* può innescarsi un processo di competizione virtuosa tra i diversi gruppi di *stakeholder* nell'affermarsi come gruppo leader nel conseguimento della *mission* stessa. Ad esempio si potrebbe creare una competizione positiva - cioè non strettamente antagonista - tra volontari e lavoratori nel produrre *effort* se entrambi i gruppi si sentono fortemente accumulati dal bene comune identificato nella *mission* di impresa.

Naturalmente quanto sin qui detto è il lato ottimistico della natura delle relazioni tra i membri delle nonprofit *multi-stakeholder*, la faccia

negativa della medaglia potrebbe essere rappresentata da un meccanismo opposto, vale a dire quando si instaurasse un clima di competizione antagonistica tra i membri. Questo tipo di competizione, distruttiva sul fronte della fiducia interna, potrebbe nascere quando ciascun gruppo di *stakeholder* si chiudesse nei propri interessi di categoria, concentrando la propria azione solo nel realizzare il proprio specifico interesse anche a danno degli altri membri e dei fini stessi dell'organizzazione. D'altro canto questo quadro di antagonismo distruttivo è tipico di qualsiasi contesto organizzativo, all'interno del quale si confrontano portatori di interessi diversi. A questo proposito non occorre ricordare che situazioni di alta conflittualità interna non sono affatto infrequenti nemmeno nelle imprese tradizionali (for-profit), al punto che tra i campi di competenza delle discipline di *management* troviamo un intero settore di studio che si occupa proprio di questi problemi (il cosiddetto *conflict resolution*).

Un altro problema peculiare delle *multi-stakeholder*, sempre sul piano degli incentivi alla produttività, potrebbe poi venire da quanto poco sopra discusso in merito all'assetto formale che questo tipo di organizzazioni dovrebbe assumere in Italia e cioè all'opportunità che le imprese sociali si organizzino in modo da includere tra i loro membri anche le amministrazioni pubbliche. Poiché nel settore della produzione di servizi di *welfare* il principale committente in Italia è tuttora il settore pubblico, appare evidente che se una nonprofit *multi-stakeholder* riuscisse ad avere tra i propri membri uno o più enti pubblici (che nello specifico dei servizi di cui stiamo discutendo saranno principalmente enti locali) ne potrebbe ricavare un'illusione di garanzia di sopravvivenza a prescindere dai risultati. In altre parole i membri della nonprofit *multi-stakeholder* potrebbero essere tentati di rilassare il proprio impegno, sentendosi protetti dalla presenza di un ente pubblico tra i loro *partner*. Si tratterebbe cioè di una specie di "sindrome da immortalità" simile a quella di cui si discuteva poco sopra in merito ai lavoratori degli enti pubblici *tout court*.

Naturalmente il grado di realismo di questa critica è molto legato alle specifiche modalità di realizzazione della *partnership* con gli enti pubblici. Per ridurre il rischio di perdita degli incentivi alla produttività basterebbe, ad esempio, che il rapporto con gli enti pubblici fosse di collaborazione fortemente subordinata ai risultati qualitativi. Tra l'altro questo aspetto del controllo dei risultati da parte degli enti pubblici, come vedremo tra breve, è uno dei punti di forza delle nonprofit *multi-stakeholder* sul fronte dell'efficacia dell'offerta di servizi di *welfare*.

Prima di passare al prossimo argomento occorre avanzare alcune brevi considerazioni sul secondo sottopunto dell'elenco di apertura di questo paragrafo, vale a dire il problema del reperimento di risorse per il finanziamento dei servizi di *welfare*. Come si ricorderà il cuore della crisi del *welfare state* è la sua non sostenibilità finanziaria. Sotto questo profilo appare evidente che la formula delle nonprofit *multi-stakeholder* si candida come una soluzione organizzativa ideale perché è l'unica che è in grado di sfruttare non solo il meccanismo della donazione volontaria di fondi (meccanismo che è a disposizione anche delle nonprofit tradizionali e in particolare delle cosiddette *charities*), ma anche quello molto più importante della donazione di tempo di lavoro da parte dei volontari. In un quadro come quello descritto in apertura, nel quale la quota di anziani sulla popolazione attiva è destinato a crescere sempre di più, è chiaro che la risorsa rappresentata dai pensionati "giovani" (si rammenti che oggi la speranza di vita e più in particolare la qualità dell'invecchiamento si sono innalzate fortemente) in veste di volontari diventa assolutamente strategica. Inoltre, come vedremo tra poco, questa integrazione, all'interno delle nonprofit *multi-stakeholder*, della popolazione anziana in veste di volontari con quella giovane dei lavoratori stipendiati è sicuramente uno dei modi più efficienti per legare i consumatori dei servizi di *welfare* a chi li produce, innalzando in questo modo il grado di efficacia dell'offerta.

Infine un'ultima considerazione in merito al contributo che le nonprofit *multi-stakeholder* possono portare all'efficienza macroeconomica del settore della produzione e offerta di servizi di *welfare*. Tra i problemi di questo settore che si sono segnalati in apertura uno dei più gravi riguarda la rigidità dell'assetto organizzativo del settore stesso che finora è stato quasi monopolizzato dagli enti pubblici. L'assetto organizzativo degli enti pubblici è tipicamente molto rigido, li rende poco capaci di adattarsi ai cambiamenti della domanda e spesso questo fenomeno si scarica direttamente sui costi per effetto del moltiplicarsi di isole di totale inefficienza. Per "isola di totale inefficienza" si intende qui alludere ad uffici, se non addirittura ad interi dipartimenti di enti pubblici (soprattutto locali), che si vedono progressivamente svuotati del loro ruolo produttivo perché è venuto meno il bisogno sociale per il quale erano stati istituiti, oppure perché non erano più economicamente sostenibili. Il sempre più massiccio ricorso al *contracting out*, principalmente da parte degli enti locali, è un chiaro segnale di questo fenomeno. In questa cornice

le nonprofit *multi-stakeholder* possono rappresentare una risposta innovativa per recuperare, da un lato, efficienza al sistema del *welfare* - quindi risorse - e nel contempo rafforzare il ruolo attivo (di intervento diretto) degli enti pubblici che nella formula del *contracting out* è praticamente assente.

Efficacia dell'offerta, funzione sociale del benessere e domanda di welfare

È abbastanza interessante riflettere sulle ragioni teoriche che l'economia neoclassica propone per giustificare l'intervento dello Stato in un'economia di mercato. Queste giustificazioni, come ampiamente noto, sono legate, da un lato, all'idea che il mercato possa fallire nel rispondere alla domanda in alcuni settori di produzione-consumo e, dall'altro, che una delle funzioni sovrane svolte dallo Stato consiste nel "calibrare" il sistema economico sulla base di una funzione sociale del benessere, la cui forma, sempre secondo la teoria neoclassica, non può che essere definita per via politica.

Il dibattito sulle nonprofit tradizionali, come brevemente anticipato nell'introduzione di questo lavoro, ha concentrato l'attenzione sul ruolo che esse possono svolgere nella direzione dei fallimenti di mercato e, parallelamente, dei cosiddetti fallimenti di contratto, mentre ha di fatto ignorato il problema della definizione della funzione del benessere sociale. In altre parole anche la letteratura sulle nonprofit tradizionali, come la letteratura teorica neoclassica *standard*, ha di fatto escluso dal proprio orizzonte di indagine il problema della determinazione della "corretta" forma della funzione del benessere sociale, ritenendo che questo fosse un compito della sfera politica *strictu sensu* dello Stato.³ In realtà, nella pratica reale, stabilire una funzione sociale del benessere vuol dire operare un ruolo di redistribuzione delle risorse tra i cittadini e questo ruolo non si concretizza solo attraverso le leggi nazionali di quadro complessivo (come, ad esempio, la normativa fiscale piuttosto che le leggi finanziarie) bensì anche nella pratica quotidiana, attraverso la scelta delle modalità di erogazione dei servizi di *welfare*.

Appare infatti evidente che privilegiare alcuni contenuti quali-quantitativi dell'offerta di *welfare* equivale a privilegiare o a penalizzare questa o quella categoria di consumatori spostando, nei fatti, l'asse

³ Si potrebbe dire che fa eccezione a questa regola di generale disinteresse la cosiddetta *public choice* che studia i processi di decisione politica in contesti democratici applicando l'attrezzatura analitica neoclassica.

di beneficio delle risorse pubbliche da un utente all'altro. Ed è in questa prospettiva che andrebbe riletto anche il dibattito ormai storico sui fenomeni di asimmetria informativa nell'offerta dei servizi di *welfare* e del ruolo delle nonprofit tradizionali. Non tanto quindi una questione di maggiori o minori incentivi all'uso strategico delle asimmetrie informative, sostenuti dal reale operare del vincolo di non profittabilità, quanto invece un problema di maggiore o minore adeguatezza nell'identificare correttamente la funzione sociale che questo tipo di imprese deve svolgere.

Come sottolineato poco sopra in un contesto democratico la fissazione della funzione sociale del benessere avviene a più livelli e tra questi quello delle modalità di erogazione dei servizi di *welfare* è sicuramente uno dei più efficaci. Ed è proprio guardando a questo specifico aspetto del *welfare state* che il ruolo delle nonprofit *multi-stakeholder* esce rafforzato nel confronto con qualsiasi altra forma di organizzazione (enti pubblici locali, nonprofit tradizionali, for-profit). La presenza all'interno delle nonprofit *multi-stakeholder* di una pluralità di portatori di interesse, il ruolo strategico assegnato dalla normativa ai due principali *stakeholder* (lavoratori e utenti) di queste organizzazioni e il radicamento locale che le nonprofit *multi-stakeholder* tipicamente hanno sono gli ingredienti del loro potenziale successo sotto il profilo redistributivo. In un contesto di democrazia rappresentativa l'unico modo di cui un ente pubblico dispone per interpretare le preferenze dei cittadini è quello di collegarle in qualche modo al voto espresso. Se questo sistema può funzionare nella fissazione di alcune grandi categorie di intervento redistributivo (per esempio nel decidere se è meglio o meno aumentare la pressione fiscale) è sicuramente meno efficace nel determinare le politiche di intervento *fine tuned* che sono quelle tipiche con le quali si devono confrontare i produttori di servizi di *welfare*. La complessità della domanda di questo tipo di servizi, la sua continua trasformazione, l'ingresso nel sistema sociale di nuove categorie di portatori di bisogni - si ricordi quanto detto nell'introduzione a proposito dell'immigrazione - dovrebbero portare ad una continua ridefinizione delle modalità di offerta e implicitamente anche ad una nuova fissazione dei principi redistributivi che la sostengono.

Da tutto questo consegue che un'organizzazione che ammette al suo interno i portatori dei bisogni, che addirittura li impiega per la produzione dei servizi stessi, rappresenta probabilmente la formula più efficace per avvicinare le caratteristiche quali-quantitative dell'of-

ferta alle reali richieste della domanda e nel contempo quella più convincente per realizzare un principio di confronto democratico sull'uso delle risorse. Il corretto uso delle risorse pubbliche non può infatti rinunciare al confronto tra produttori e beneficiari dei servizi, sotto questo punto di vista le nonprofit *multi-stakeholder* si candidano come una tra le possibili arene democratiche all'interno delle quali questo confronto si può realizzare.

Questa funzione di luogo di incontro tra i diversi portatori di interessi e tra le diverse categorie di agente svolta dalle nonprofit *multi-stakeholder* può poi molto probabilmente svolgere anche una funzione di ammortizzatore dei fenomeni di asimmetria informativa e di razionalità limitata più volte richiamati in precedenza. Nel momento in cui i consumatori si trovano coinvolti direttamente nei processi di decisione, quando non sono addirittura coinvolti direttamente nella produzione dei servizi, il problema dell'asimmetria informativa sicuramente si attenua molto. Parallelamente il portare i consumatori all'interno delle organizzazioni facilita la sintonizzazione delle caratteristiche della produzione sulle preferenze degli utenti, aumentando in questo modo l'efficacia dei servizi.

Parallelamente la presenza attiva degli enti pubblici nelle nonprofit *multi-stakeholder* può migliorare la loro capacità di controllo della produzione esternalizzata, contribuendo anche in questo caso a ridurre i fenomeni negativi indotti dalle asimmetrie informative che tipicamente insorgono nelle relazioni principale-agente. Non si deve infatti dimenticare che il problema delle asimmetrie informative non riguarda solo il rapporto tra produttori e utenti dei servizi di *welfare*, ma può estendersi anche agli enti finanziatori quando il servizio è realizzato nella modalità di *contracting out*. L'ente pubblico perde infatti gran parte della capacità di controllo interno sulla produzione non appena un'impresa privata, indipendentemente dalla sua natura di nonprofit o tradizionale, vince il contratto di appalto per la produzione di un servizio di *welfare*. Questo fenomeno dovrebbe in gran parte attenuarsi nelle nonprofit *multi-stakeholder* a patto che la partecipazione degli enti pubblici in questo tipo di organizzazioni non assuma una natura solo formale, ma diventi effettiva.

Sempre sotto questo profilo, e a completare il quadro dei punti di forza potenziali delle nonprofit *multi-stakeholder*, va infine sottolineato che la creazione di una *partnership* attiva tra nonprofit ed enti pubblici può generare delle esternalità informative importanti. Le due tipologie di organizzazione - enti pubblici e nonprofit

multi-stakeholder - sono infatti portatrici di diverse tecnologie di produzione e possiedono conoscenze diverse. L'essere formalmente e strutturalmente coinvolti nella gestione delle nonprofit *multi-stakeholder* può permettere il trasferimento di conoscenze e innovazione tra i due settori, innescando fenomeni di "fertilizzazione" incrociata le cui ricadute positive dovrebbero esercitarsi non solo in direzione degli utenti dei servizi di *welfare*, ma anche dei lavoratori.

Naturalmente anche sotto il profilo della capacità di risposta alla domanda le nonprofit *multi-stakeholder* possono presentare dei problemi. Il primo, al quale abbiamo già accennato poco sopra, riguarda la possibile insorgenza di meccanismi di tipo conflittuale tra i diversi portatori di interesse. Il secondo riguarda invece il rischio di fenomeni di selezione dell'utenza, il cosiddetto *cream skimming*. La selezione dell'utenza è un rischio comune a qualsiasi modalità esternalizzata di produzione dei servizi di *welfare* - e talvolta anche quando questa è mantenuta all'interno del settore pubblico, si pensi a questo proposito ai medici di base che possono cercare di selezionare la loro utenza per ridurre il loro impegno - quindi non possiamo considerarla come una limitazione specifica delle nonprofit *multi-stakeholder*. Al contrario anche in questo caso esse, proprio in virtù del coinvolgimento diretto dell'intero spettro degli attori coinvolti, dovrebbero essere meno esposte al fenomeno del *cream skimming*. Tuttavia resta il problema che le nonprofit *multi-stakeholder* possono produrre servizi i cui destinatari si possono potenzialmente distinguere in due categorie: membri attivi e utenti non coinvolti direttamente. Detto in altre parole esiste il rischio che gli utenti-membri attivi, cioè i destinatari dei servizi che agiscono in prima persona all'interno dell'organizzazione, cerchino di privilegiare la propria visione delle modalità di produzione-erogazione del servizio, impedendo l'accesso ad utenti non "omologati" rispetto alle loro preferenze. È questo un fenomeno tipico dei club privati che quasi sempre si dotano di regolamenti mirati a selezionare i soci, mirati cioè a mantenere il più possibile omogeneo il profilo dei membri ammessi al club.

Occorre del resto dire che il fenomeno della selezione dell'utenza può anche non essere così preoccupante nel caso in cui gli utenti potessero scegliere il produttore di servizi al quale rivolgersi, scegliendo da un catalogo adeguatamente ricco di alternative. Una volta stabilita per via normativa (per mezzo di una legge) l'impos-

sibilità per le nonprofit *multi-stakeholder* che operano nel settore del *welfare* di rifiutare i loro servizi a nessun utente non sarebbe necessariamente un dato negativo se esse si differenziassero secondo modalità diverse di offerta del *mix* quali-quantitativo dei servizi. Al contrario uno dei vantaggi dell'esistenza di più imprese nel settore del *welfare* sta proprio nella necessità di superare l'ormai anacronistico principio della stretta omogeneità delle caratteristiche dei servizi pubblici. Il principio - che verrebbe oggi da dire ovvio - secondo il quale ad ogni cittadino debba essere riconosciuto il diritto ad accedere nella stessa misura al beneficio dei servizi di *welfare* è purtroppo stato quasi sempre interpretato dalla pubblica amministrazione italiana in senso manicheo, vale a dire uniformando l'offerta dei servizi su tutto il territorio nazionale come se si trattasse di fornire le divise ai soldati. Questa visione da collegio militare dell'offerta di servizi complessi quali sono tipicamente quelli di *welfare* si è poi tradotta molto spesso in una pratica di differenze sostanziali, talvolta addirittura drammatiche - si pensi a questo proposito al settore sanitario - con fortissimi differenziali *infra* e *inter* territoriali.

La principale se non l'unica soluzione formalmente tentata in Italia per risolvere il problema dell'adeguamento dell'offerta di servizi pubblici alle caratteristiche locali della domanda è stata quella del decentramento amministrativo di alcuni importanti comparti dell'offerta di servizi di *welfare*, in particolare quello della sanità. Questa soluzione tuttavia si è dimostrata spesso insoddisfacente perché non è riuscita a risolvere pienamente il problema della differenziazione del *mix* quali-quantitativo dell'offerta, che rimane in gran parte fissato a livello regionale, con scarsi spazi di adattamento "locale" alle esigenze più specifiche dell'utenza.

Una politica combinata, fatta di decentramento amministrativo e di integrazione delle imprese che producono i servizi di *welfare*, potrebbe essere quindi una delle strade più efficaci per rispondere alle complesse sfide che l'evoluzione della società italiana - invecchiamento della popolazione, forte immigrazione, estensione delle fasce del bisogno sociale, ecc. - pongono al *welfare state*. Ed è proprio in questa chiave che le nonprofit *multi-stakeholder* potrebbero contribuire a rafforzare il settore dei servizi di *welfare*.

Partecipazione, voice e sopravvivenza della dimensione universalistica del welfare state

L'ultimo punto che vogliamo trattare in questa discussione sintetica del ruolo delle nonprofit *multi-stakeholder* nella riforma del settore dei servizi di *welfare* riguarda un apparente paradosso: il principio dell'universalismo del *welfare state* può passare attraverso la segmentazione dell'offerta e questa segmentazione può beneficiare di formule organizzative nuove come appunto quella rappresentata dalle nonprofit *multi-stakeholder*.

Uno dei più forti argomenti a favore della dimensione universalistica del *welfare state* riguarda il fatto che l'esercizio del diritto di *voice* (Hirschman, 1970) è reso più effettivo attraverso la compresenza all'interno della platea degli utenti di persone provenienti da più ceti sociali. L'idea è che gli utenti più attrezzati culturalmente esercitino il loro diritto di *voice* anche a favore dei meno attrezzati e che questi ultimi, dal canto loro, possano contribuire a formare una massa critica per ottenere miglioramenti delle condizioni di fruizione del servizio. Detto in altre parole, e per fare un semplice esempio riferito al settore dell'istruzione, un'istanza motivata da un piccolo gruppo di genitori più preparati culturalmente avvantaggia anche i figli dei genitori meno preparati, ma è la somma numerica delle istanze che ne determina il peso politico e la forza di pressione sull'ente erogatore. Le nonprofit *multi-stakeholder* anche sotto questo profilo sembrerebbero porsi come il candidato ideale per mantenere vivo questo meccanismo di governo degli enti che producono servizi di *welfare*. La caratteristica peculiare delle nonprofit *multi-stakeholder*, il fatto di essere costruite sul principio dell'integrazione di portatori di interessi differenziati non solo consente pienamente il realizzarsi del principio della *voice*, ma addirittura lo potenzia perché gli utenti delle nonprofit *multi-stakeholder* sono anche chiamati a partecipare ai loro organi di controllo.

La dimensione universalistica del *welfare state* è quindi probabilmente più salvaguardabile in un quadro di intervento parcellizzato attraverso l'operare di più organizzazioni nonprofit *multi-stakeholder* che non mantenendo la produzione in capo al solo settore pubblico.

Parallelamente a questo argomento va poi ancora una volta ricordata la capacità delle nonprofit *multi-stakeholder* di integrarsi con la cosiddetta società civile, trasferendo le istanze che da questa provengono nel centro stesso del meccanismo di produzione dei servizi di *welfare*. In altre parole la peculiare natura eterogenea della composi-

zione delle nonprofit *multi-stakeholder* può contribuire a far emergere in modo più efficace i bisogni e le necessità che dinamicamente si affermano nella società e nel sistema economico.

Un'ultima nota di cautela è tuttavia doverosa anche questa volta: le nonprofit *multi-stakeholder* possono anche organizzarsi in un modo fondamentalmente repressivo della funzione di *voice*. Purtroppo se le modalità organizzative che si venissero affermando nelle nonprofit *multi-stakeholder* fossero troppo rigidamente di natura rappresentativa si potrebbe generare un effetto boomerang che annullerebbe quasi del tutto il diritto alla *voice*. Per poter esprimere spontaneamente il diritto di *voice* è infatti necessaria una precisa separazione dei ruoli che nelle nonprofit *multi-stakeholder* può facilmente perdersi. Detto in altre parole un utente può liberamente lamentarsi del cattivo funzionamento di un ente pubblico perché il suo ruolo è del tutto separato da quello dell'amministrazione pubblica che dirige l'ente. Quando invece non fosse un ente pubblico a produrre il servizio bensì una nonprofit *multi-stakeholder* questo confine verrebbe probabilmente a perdersi e l'utente si troverebbe, tra gli altri, a doversi confrontare con i suoi stessi pari. Questo è ancora una volta il problema già discusso poco sopra a proposito del *cream skimming* degli utenti, ossia dei pericoli che possono derivare dal formarsi di due categorie di destinatari dei servizi delle nonprofit *multi-stakeholder*: i consumatori-membri attivi (cioè che operano all'interno dell'organizzazione) e i consumatori "passivi" cioè esterni all'organizzazione.

4. Conclusioni

Ci limiteremo a sottolineare una conclusione che attraversa tutta la discussione sin qui fatta sul tema delle nonprofit *multi-stakeholder* nel quadro della riforma del *welfare state*: occorre guardarsi dal rischio di generalizzare sotto un'unica definizione un tipo di organizzazione che nella realtà può assumere molti assetti organizzativi diversi. Alcuni dei punti di forza delle nonprofit *multi-stakeholder* sono infatti tali a patto che le organizzazioni si strutturino in modo "virtuoso", cioè a patto che la struttura interna sia disegnata per impedire il pericolo dell'insorgenza di quelle derive indesiderabili (*cream skimming*, indebolimento del diritto di *voice*, conflitti perversi tra agenti diversi, ecc.) che la formula delle nonprofit *multi-stakeholder* per se stessa non elimina del tutto.

Una seconda conclusione di taglio meno teorico riguarda poi la necessità di promuovere ulteriori studi nel settore delle nonprofit *multi-stakeholder*, soprattutto di taglio empirico, finalizzati ad esplorarne sul campo le reali potenzialità e limiti.

Riferimenti bibliografici

- Akerlof G.A. (1982), "Labor Contracts as Partial Gift Exchange", *The Quarterly Journal of Economics*, 4, XCVII, pp. 543-569.
- Ben-Ner A., Gui B. (2000), "The Theory of Nonprofit Organizations Revisited", in Anheier H.K., Ben-Ner A., *Advances in Theories of the Nonprofit Sector*, Kluwer/Plenum, New York.
- Borzaga C. (2004), "L'analisi economica delle organizzazioni nonprofit: teorie, limiti e possibili sviluppi", in Borzaga C., Musella M. (a cura di), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit. Il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*, Edizioni31, Trento, pp. 23-48.
- Borzaga C., Depedri S. (2003), *La cooperazione sociale al microscopio: i punti di forza e di debolezza dei modelli organizzativi e della gestione delle risorse umane*, Elaborata, Roma.
- Borzaga C., Mittone L. (1997), *The Multi-stakeholders Versus the Non-profit Organisation*, Discussion Paper n. 7, Università degli Studi di Trento, Dipartimento di Economia.
- Borzaga C., Musella M. (a cura di) (2004), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit. Il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*, Edizioni31, Trento.
- Commissione Tecnica per la Finanza Pubblica (2007), *Libro verde sulla spesa pubblica*, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Roma.
- Depedri S. (2004), "La soddisfazione dei lavoratori", in Borzaga C., Musella M. (a cura di), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit. Il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*, Edizioni31, Trento.
- Hansmann H. (2003), "The Role of Trust in Nonprofit Enterprise", in Anheier H.K., Ben-Ner A. (a cura di), *The Study of Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches*, Springer, New York, pp. 113-122.
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, Cambridge MA.
- Mazza S., Capacci G. (2006), "L'invecchiamento della popolazione italiana: effetti e politica sociale", *Quaderni Europei*, n. 5.
- Mittone L. (2004), "Fairness-based Altruism and Redistribution: An Experimental Approach", *Research on Economic Inequality: A Research Annual*, v. 11, pp. 181-213.
- O'Connor J. (1973, 2002), *The Fiscal Crisis of the State*, Transaction Publishers, New Jersey, edizione del 2002.
- Ortmann A., Schlesinger M. (1997), "Trust, Repute and the Role of Non-profit Enterprise", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 8, n. 2, pp. 97-119.

- Ruffle B.J., Sosis R. (2006), "Cooperation and the In-group-out-group Bias: A Field Test on Israeli Kibbutz Members and City Residents", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 60, pp. 147-163.
- Weisbrod B.A. (1997), "The Future of the Nonprofit Sector: Its Entwining with Private Enterprise and Government", *Journal of Policy Analysis and Management*, 16(4), pp. 541-555.

L'impresa sociale come soggetto *multi-stakeholder* : i profili giuridici

Marco Bombardelli, Rossella Mendola

Sommario

1. La natura multi-stakeholder dell'impresa sociale - 2. Il coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari - 3. Il coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche - 4. Il coinvolgimento delle imprese for-profit

1. La natura *multi-stakeholder* dell'impresa sociale

Il d.lgs. n. 155 del 2006, che detta la disciplina dell'impresa sociale, è nato dall'esigenza di fare chiarezza rispetto ad un fenomeno organizzativo che, pur collocandosi nell'ambito delle organizzazioni senza scopo di lucro, si distingue dal terzo settore a causa della sua doppia natura: quella di impresa e quella di organizzazione votata alla realizzazione di attività sociali socialmente utili. Come è stato sottolineato in dottrina (Alleva, 2007a, p. 58), attraverso il d.lgs. n. 155/2006 viene sancita "legislativamente la nascita di una nuova tipologia di imprenditorialità commerciale, vale a dire quella di utilità sociale diretta a realizzare finalità di interesse generale, che si affianca a quelle a scopo egoistico-speculativo ed egoistico-mutualistico (...)" e si porta a compimento "(...) in tal modo, la definitiva separazione tra la funzione, vale a dire l'attività di impresa, e lo scopo".

La nascita dell'impresa sociale è frutto dell'evoluzione in senso produttivo di alcune organizzazioni non lucrative, quali in particola-

re le cooperative sociali, che nel loro modello si avvicinano molto all'impresa sociale e pur non coincidendo perfettamente con essa¹ possono agevolmente, con l'integrazione dei propri statuti, uniformarsi alle caratteristiche di quest'ultima.²

Una delle principali similitudini tra l'impresa sociale e la cooperativa sociale è ravvisabile nel fatto che entrambe le organizzazioni sono dotate di una struttura *multi-stakeholder* e che dunque "intorno all'azione di queste organizzazioni gravita una pluralità di interessati o categorie di interessati diversi dai soci o *shareholder* per i quali si pone l'esigenza del coinvolgimento nell'attività e nelle decisioni dell'organizzazione" (Fici, 2005, p. 25). Un'impresa dotata di una struttura *multi-stakeholder* si caratterizza infatti per il coinvolgimento dei soggetti portatori d'interesse nella progettazione e nella realizzazione della propria attività, il che la fa diventare un'impresa partecipata (Alleva, 2007b, p. 261; Pelligra, 2005, p. 136).

L'attribuzione all'impresa di una natura *multi-stakeholder* è senz'altro uno degli aspetti più innovativi della disciplina dell'impresa sociale, che viene poi ribadito in molti ambiti dell'ulteriore normativa di specie che può riguardare l'attività di tale organizzazione. Così, da un lato, l'impresa sociale è tenuta al coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività, le cui forme e modalità devono essere previste negli atti costitutivi o nei regolamenti aziendali (art. 12, d.lgs. 155/2006), mentre, dall'altro, essa è tenuta a coinvolgere quali "portatori di interesse" altre categorie di soggetti, come le amministrazioni pubbliche, il terzo settore in generale e le imprese commerciali con finalità di lucro. Infatti, secondo la definizione classica "in senso più ampio lo *stakeholder* è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi (...)" quindi comprende "i gruppi di interesse pubblico, le associazioni imprenditoriali, i concorrenti, i sindacati, la stampa" (Freeman, 1994, p. 264; Freeman, Harrison, 2000).

¹ Cfr. Alleva (2007a, pp. 173 ss.); l'autore sottolinea che seppure la cooperativa sociale è stata indicata come "antesignana in Italia del modello di impresa sociale", le affinità tra le due realtà organizzative si limitano al fatto che l'art. 1, comma 1° del d.lgs. n. 155/2006 richiami in parte l'art. 1, comma 1° della legge 381 del 1991 "sotto il profilo teleologico, là ove si richiede il perseguimento di finalità di interesse generale (...)"; inoltre le cooperative sociali condividono con l'impresa sociale parte dei campi di attività, sia quelle di tipo A che quelle di tipo B.

² In base all'art. 17, comma 3, del d.lgs. n. 155/2006 "le cooperative sociali ed i loro consorzi, di cui alla legge 8 novembre 1991, n. 381, i cui statuti rispettino le disposizioni di cui agli articoli 10, comma 2, e 12, acquisiscono la qualifica di impresa sociale".

A seconda delle attività in cui l'impresa sociale si troverà ad operare diversi saranno i portatori di interesse e, dunque, diverse saranno le modalità di realizzazione del rapporto di partenariato.

Così, ad esempio, nell'ambito dell'assistenza sociale la legge n. 328 del 2000, prevede che le organizzazioni ora riconducibili al modello dell'impresa sociale operino tenendo conto di varie categorie di *stakeholder*: i soggetti pubblici, i soggetti privati in qualità di soggetti attivi nella progettazione e nella realizzazione concertata degli interventi (gli organismi non lucrativi di utilità sociale, gli organismi della cooperazione, le organizzazioni di volontariato, le associazioni ed enti di promozione sociale, le fondazioni, gli enti di patronato ed altri soggetti privati); e ancora le singole persone, i nuclei familiari, le organizzazioni attuative delle forme di auto-aiuto e di reciprocità e della solidarietà organizzata, le forme di partecipazione attiva dei cittadini, le organizzazioni sindacali, le associazioni sociali e di tutela degli utenti. Si tratta di soggetti di natura diversa (pubblica, privata, nonprofit, for-profit, ecc.) che agiscono nell'ambito del sistema integrato dei servizi sociali con modalità diverse, ma con un obiettivo comune: soddisfare le situazioni di bisogno per cui opera anche l'impresa sociale, che dunque può trovare negli stessi dei *partner* per lo svolgimento della propria attività.³

Ma si pensi anche all'erogazione dei servizi culturali, in cui i possibili *stakeholder* dell'impresa sociale variano dal soggetto pubblico all'impresa for-profit. In questo caso la norma di riferimento è l'art. 6 del d.lgs. n. 42/2004, Codice di beni culturali, secondo cui "La Repubblica favorisce e sostiene la partecipazione dei soggetti privati, singoli o associati, alla valorizzazione del patrimonio culturale". Può così accadere, ad esempio, che l'erogazione dei servizi culturali, come la gestione di un museo, venga svolta, sulla base di una concessione o

³ L'impresa sociale che svolge la sua attività nell'ambito dell'assistenza sociale potrà avere come *stakeholder* tutti i soggetti di cui sopra. Si pensi al ruolo dei nuclei familiari nel settore dell'assistenza ai disabili o agli anziani. A tal riguardo negli ultimi anni si stanno diffondendo le iniziative "Dopo di noi", il cui obiettivo è quello di garantire continuità nella cura dei soggetti disabili dopo la morte dei genitori o delle persone che se ne sono occupate fin dalla nascita. Un'impresa sociale che si occupi di assistenza a soggetti disabili, ha, certamente, tra i suoi *stakeholder*, proprio le famiglie degli assistiti, per cui le iniziative "Dopo di noi", potrebbero rappresentare un modo attivo di coinvolgere tali soggetti all'interno dell'impresa stessa. Dal punto di vista giuridico non esiste una disciplina specifica del "Dopo di noi", ma occorre fare riferimento alle norme che disciplinano la disabilità ed il settore dei servizi socio-assistenziali (la legge 5 febbraio 1992, n. 104 sui diritti delle persone handicappate; la legge 8 novembre 2000, n. 328; il decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 13 dicembre 2001, n. 470) ed estrapolarne le parti che indirettamente possono essere applicate al fenomeno in questione.

di un appalto, da una fondazione che ha assunto la qualifica di impresa sociale. Essa potrà configurare tra i propri *stakeholder*, gli enti pubblici territorialmente competenti, ma anche altri soggetti privati, quali le associazioni culturali o di volontariato che svolgono attività di promozione e diffusione della conoscenza dei beni culturali, le scuole (di ogni ordine e grado) con cui realizzare progetti volti alla diffusione della conoscenza del patrimonio culturale tra gli studenti, le imprese for-profit che possono avere interesse a partecipare all'attività dell'impresa sociale attraverso la stipula di contratti di sponsorizzazione (art. 120 del Codice).

Dai rapidi cenni fatti, emerge dunque come gli *stakeholder* dell'impresa sociale siano molti e come non tutti possano essere posti sullo stesso piano, differenziandosi infatti in base al maggiore o minore coinvolgimento che l'interesse di cui sono portatori può avere rispetto all'attività svolta. Si può così distinguere tra *stakeholder* principali (ad esempio, i destinatari dell'attività nel settore dell'assistenza sociale) e secondari (ad esempio, le imprese lucrative nel settore dei servizi culturali), oppure tra *stakeholder* interni (ad esempio, i lavoratori) ed esterni (beneficiari diversi dai soci, le imprese for-profit, ecc.) (Fici, 2005, p. 21). Non pare dubbio, quindi, come l'impresa sociale possa essere configurata come una realtà necessariamente *multi-stakeholder*, che si pone, all'interno del contesto socio-economico, come organizzazione imprenditoriale con finalità sociali che, in quanto tali, non possono essere perseguite senza l'apporto dei soggetti che, direttamente o indirettamente, ne sono coinvolti. Di questo tengono conto in modo evidente anche le diverse disposizioni normative in materia di impresa sociale, come si cercherà di evidenziare in modo più dettagliato nei paragrafi seguenti.

2. Il coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari

La normativa sull'impresa sociale individua come prime categorie di *stakeholder* i lavoratori ed i destinatari dell'attività. In particolare, tale normativa prevede che le imprese sociali debbano rispettare alcuni principi organizzativi,⁴ tra cui il principio della partecipazione che

⁴ Sul punto si veda Fici (2006a, p. 39); l'autore sottolinea che "Il principio di sana gestione si ricava in particolar modo dall'art. 8, comma 3, secondo cui 'l'atto costitutivo deve prevedere specifici requisiti di onorabilità, professionalità ed indipendenza per coloro che assumono cariche sociali', e dall'art. 11 che, in presenza di certe condizioni (forse troppo lasche e inadeguate perché di natura esclusivamente patrimoniale), impone la presenza di un organo di controllo.

trova espressione soprattutto nell'art. 12 del d.lgs. n.155/2006, relativo al coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari dell'attività, che sancisce l'obbligo per le imprese sociali di prevedere forme di coinvolgimento di queste categorie di soggetti nei processi decisionali dell'ente collettivo, ma viene richiamato anche nell'art. 8, comma 1, dello stesso d.lgs. n. 155/2006, secondo cui "negli enti associativi, la nomina della maggioranza dei componenti delle cariche sociali non può essere riservata a soggetti esterni all'organizzazione che esercita l'impresa sociale, salvo quanto specificamente previsto per ogni tipo di ente dalle norme legali e statutarie e compatibilmente con la sua natura".

Da queste previsioni emerge dunque chiaramente come lavoratori e destinatari dell'attività siano intesi come *stakeholder* privilegiati dell'impresa sociale, a differenza di altri soggetti che, potenzialmente, potrebbero essere coinvolti, per i quali la possibilità di essere configurati come *stakeholder* viene limitata o esclusa. È dunque importante considerare nel dettaglio le previsioni normative che disciplinano il coinvolgimento nell'impresa sociale dei lavoratori e dei destinatari.

Il coinvolgimento dei lavoratori

Con riferimento ai lavoratori, l'espressione "coinvolgimento", utilizzata dal legislatore nazionale, riprende il dispositivo delle norme comunitarie in materia di coinvolgimento dei lavoratori nella so-

Il principio di trasparenza è attuato innanzitutto dall'art. 5 che richiede la costituzione per atto pubblico, impone un contenuto minimo dell'atto costitutivo, nonché il suo deposito presso l'ufficio del registro delle imprese; in secondo luogo dall'art. 7, comma 1, là dove obbliga all'uso della locuzione impresa sociale nella denominazione; quindi dall'art. 10 che vincola l'impresa sociale a tenere libro giornale e libro degli inventari, a redigere e depositare presso il registro delle imprese il bilancio economico (o altro documento che rappresenti la situazione patrimoniale ed economica dell'impresa), nonché il bilancio sociale, un documento in cui dovrebbe rappresentarsi l'osservanza delle finalità sociali.

Il principio della 'porta aperta' emerge dall'art. 9 che fissa il principio di non discriminazione nell'ammissione ed esclusione dei soci ed attribuisce all'aspirante socio o associato (ma anche al socio escluso) il diritto di investire della questione l'assemblea dei soci nel caso in cui gli sia stata negata (si presume, dagli amministratori) l'ammissione (o nel caso in cui il socio sia stato escluso). Inopportuna, con riguardo al tema in questione, è la previsione del legislatore che ha imposto l'obbligo di motivare i provvedimenti di diniego, che avrebbe costituito il primo strumento di tutela dell'interesse all'ammissione dell'aspirante socio. Di certo, l'art. 9 non attribuisce alcun diritto soggettivo all'ammissione, ma da un lato riconosce tale interesse (con possibili ripercussioni sul versante civilistico aquiliano), dall'altro lo protegge in via procedimentale mediante la possibilità di chiedere il riesame all'assemblea".

cietà cooperativa europea (direttiva 2003/72/CE del 22 luglio 2003), da cui si evince che il coinvolgimento deve essere tale da esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito dell'impresa. In particolare, in base alla normativa comunitaria, per "coinvolgimento" s'intende "qualsiasi meccanismo, comprese l'informazione, la consultazione e la partecipazione, mediante il quale i rappresentanti dei lavoratori possono esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito dell'impresa" (art. 2, lett. h), direttiva 2003/72/CE del 22 luglio 2003); mentre per "partecipazione" si intende l'influenza dell'organo di rappresentanza dei lavoratori e/o dei rappresentanti dei lavoratori nelle attività di un'entità giuridica mediante il diritto di eleggere o designare alcuni dei membri dell'organo di vigilanza o di amministrazione dell'entità giuridica, oppure mediante il diritto di raccomandare la designazione di alcuni o di tutti i membri dell'organo di vigilanza o di amministrazione dell'entità giuridica e/o di opporvisi" (art. 2, lett. k), direttiva 2003/72/CE del 22 luglio 2003). In base all'art. 2, lett. i) della direttiva comunitaria, per informazione bisogna intendere una procedura finalizzata a consentire la valutazione dell'impatto di un problema che riguarda l'impresa e preparare eventualmente le consultazioni; in base all'art. 2, lett. j) della direttiva comunitaria, le consultazioni consistono nell'apertura di un dialogo e di uno scambio di opinioni finalizzata alla formulazione da parte dei lavoratori di un parere sulle decisioni dell'impresa.

Il legislatore italiano ha disciplinato il coinvolgimento dei lavoratori con l'art. 14, comma 3, del d.lgs. n. 155/2006, mentre la regolamentazione specifica delle modalità di coinvolgimento dei lavoratori viene affidata a fonti diverse, a seconda della specifica tipologia organizzativa in cui rientra l'impresa sociale. Per le cooperative sociali la fonte della regolamentazione dovrebbe essere il regolamento interno obbligatorio in base alla legge n. 142 del 2001, anche se poi viene lasciato anche all'autonomia statutaria un ruolo fondamentale per definire le modalità concrete di coinvolgimento dei lavoratori.

In particolare, il legislatore delegato ha stabilito che i lavoratori hanno diritti di informazione, consultazione e partecipazione, almeno in relazione alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro. Con riferimento alla consultazione, la stessa potrebbe avvenire mediante la raccolta di opinioni e proposte; o anche convocando gruppi selezionati di rappresentanti dei destinatari delle attività, per lo più nella forma delle associazioni di settore. Nell'am-

bito delle consultazioni è stato proposto in dottrina di introdurre un sistema di motivazione espressa in base al quale “se, in presenza di una consultazione emergono posizioni contrastanti tra i diversi *stakeholder*, ovvero l’impresa ritiene di dover assumere una decisione non del tutto in linea con le indicazioni emerse nella consultazione, essa dovrà darne conto espressamente in una dichiarazione resa nota alle categorie interessate e poi nel bilancio sociale” (Iamiceli, 2006, p. 83).

La previsione del legislatore nazionale ha dato peraltro un senso riduttivo al concetto di “coinvolgimento”.⁵ Come sottolineato dalla dottrina, “invece di ricercare una sincera partecipazione dei lavoratori (...), il legislatore delegato pare aver privilegiato il classico terreno giuslavoristico della gestione preventiva dei conflitti d’interesse tra datore di lavoro e prestatore d’opera” (Alleva, 2007a, p. 142). Secondo un’altra parte della dottrina, peraltro, la previsione del coinvolgimento dei lavoratori nell’impresa sociale non era necessaria perché l’impresa in questione non persegue l’interesse dei lavoratori, ma gli interessi sottesi alla prestazione di beni e servizi di utilità sociale.⁶

In realtà quest’ultima argomentazione non pare decisiva, perché il coinvolgimento dei lavoratori come *stakeholder* dell’impresa sociale può avere finalità ulteriori, che arrivano anche alla qualificazione dell’impresa stessa come soggetto che proprio in virtù della sua capacità di coinvolgere i lavoratori nella propria attività decisionale diventa maggiormente idoneo ad operare in vista del perseguimento di obiettivi di interesse generale. Sembra significativo, al riguardo, che la maggior parte delle norme (nazionali e regionali), che disciplinano l’affidamento dei servizi alla persona ad imprese del terzo settore, richieda tra i requisiti di ammissione alla gara il rispetto della normativa nazionale sui contratti collettivi nonché quella sul rispetto degli oneri previdenziali e sulla sicurezza sul lavoro.⁷ Pare

⁵ A tal riguardo in un documento elaborato dai sindacati in cui veniva richiesta la modifica del decreto legislativo sull’impresa sociale, viene lamentato il fatto che “la specifica (partecipazione solo in merito a questioni che incidano direttamente sulle loro condizioni di lavoro) che è stata ripresa dal d.lgs. n. 188/2005, in recepimento della già citata direttiva comunitaria 2001/86/CE, non era contenuta nella normativa comunitaria.

⁶ Vedi Fici (2006b, p. 140); secondo l’autore: “oscure sono dunque le ragioni, per cui, nell’ambito di una disciplina sull’impresa sociale che si disinteressa dei profili organizzativi e mira al perseguimento dell’interesse generale, sia stato previsto il coinvolgimento dei lavoratori”.

⁷ In tal senso, ad esempio, il Regolamento unico sull’affidamento dei servizi sociali a soggetti terzi (provincia di Bari), n. 24 del 2005, che all’art. 9 tra i requisiti di ammissibilità indica l’applicazione della disciplina sui contratti collettivi nazionali di lavoro e sulla correttezza delle

evidente, in tal senso, che il coinvolgimento dei lavoratori nelle attività decisionali dell'impresa possa fornire per la stessa un elemento di qualificazione in più, configurandosi per l'impresa sociale come una modalità attraverso cui fornire requisiti di maggiore affidabilità anche in sede di aggiudicazione della gestione di servizi sociali.

I destinatari dell'attività

Passando ora al coinvolgimento dei destinatari dell'attività la prima questione che si pone è quella di capire quale è l'estensione delle previsioni di cui all'art. 12 del d.lgs. n. 155/2006, ovvero se essa si riferisca a tutti coloro che traggono, direttamente o indirettamente, beneficio dall'attività svolta dall'impresa sociale, oppure soltanto ai destinatari diretti della stessa. Secondo una parte della dottrina, il fatto che il legislatore delegato abbia usato l'espressione "destinatari" piuttosto che "beneficiari" significa che ha optato per un'accezione restrittiva del termine (Alleva, 2007a, p. 136). Secondo altra dottrina (Iamiceli, 2006, pp. 79-81), però, va preferita l'accezione più ampia, cui è comunque possibile accedere in via interpretativa, perché altrimenti si finisce per "appiattare l'identità dell'impresa sociale su quella di una qualunque impresa ispirata alle logiche della *customer satisfaction*", e per ricondurre l'impresa sociale nello schema tradizionale dell'impresa for-profit in base al quale utenti ed impresa sono legati esclusivamente da un rapporto di servizio (contratto) (Iamiceli, 2007, p. 182).

Ad ogni modo, quando si parla di destinatari delle attività con riferimento all'impresa sociale, non si può prescindere dalle diverse tipologie di attività tipiche svolte da queste organizzazioni, in base alle quali è possibile distinguere tra imprese sociali che erogano beni o servizi a fruizione individuale (ad esempio, servizi alla persona); imprese sociali che erogano servizi a fruizione individuale da parte di altre imprese sociali (art. 2, lett. *m*)); imprese sociali che erogano servizi a fruizione collettiva (ad esempio, tutela dell'ambiente); im-

posizioni previdenziali, nonché all'art. 11, in base al quale "al fine della determinazione del valore della prestazione da mettere a gara, per la determinazione del prezzo a base d'asta, il Responsabile del servizio deve tener conto dell'incidenza del costo delle risorse professionali da impiegare, del costo dei beni da impiegare per lo svolgimento del servizio, e di tutti gli elementi più significativi che vanno a determinare il prezzo del servizio, nonché l'originalità del servizio stesso, e comunque tale prezzo dovrà risultare non inferiore ai costi complessivi fissi per le retribuzioni contrattuali e gli oneri previdenziali"; in senso analogo la delibera della giunta regionale Veneto, n. 4189 del 2007, relativa all'affidamento dei servizi a cooperative sociali, all'allegato F, prevede tra i requisiti di ammissione il rispetto della legislazione sui Ccn e sugli oneri previdenziali oltre che sulla sicurezza sul lavoro nelle gare d'appalto.

prese sociali che si occupano dell'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati o disabili (Iamiceli, 2007, pp. 181 ss.).

Nel primo caso non pare dubbio che il coinvolgimento dei beneficiari sia da intendere in termini estensivi, essendo esso necessario anche alla luce della legislazione in materia di servizi sociali. Infatti, sulla base del principio di sussidiarietà orizzontale, i cittadini possono attivarsi per lo svolgimento di attività di interesse generale, come singoli o attraverso formazioni sociali di cui fanno parte. Il principio di sussidiarietà orizzontale introduce un nuovo modo di agire dei cittadini, chiamandoli ad una maggiore partecipazione all'esercizio delle pubbliche funzioni sociali e delle responsabilità pubbliche, secondo quel modello che un'autorevole dottrina ha definito della "amministrazione condivisa".⁸ In altre parole "applicare il principio di sussidiarietà orizzontale significa creare alleanze fra le amministrazioni ed i cittadini, a tutti i livelli ed in tutti i settori, per risolvere insieme i problemi sempre più complessi della nostra vita collettiva" (Arena, 1997, p. 22).

La logica di tale principio, nell'ambito dei servizi alla persona, è quella di garantire, da un lato, il coinvolgimento dei soggetti del terzo settore in generale e delle imprese sociali in particolare nel sistema di erogazione dei servizi sociali, ma, dall'altro lato, in modo corrispettivo, anche un coinvolgimento attivo dei destinatari degli interventi (direttamente o attraverso i propri familiari) nell'attività di erogazione dei servizi da parte delle imprese sociali e nell'individuazione assieme ed attraverso di esse delle soluzioni più efficaci rispetto al proprio bisogno. Tutto ciò implica un rapporto di scambio e, soprattutto, di collaborazione reciproca tra tutti gli attori sociali nella realizzazione di un sistema di offerta di servizi che soddisfi sia i bisogni sociali più gravi, sia quelli più diffusi o comunque più "sentiti" dalla comunità locale. In questo contesto, l'impresa sociale interviene in un sistema di responsabilità condivise in cui l'obiettivo principale è il perseguimento dell'interesse generale, ovvero la tutela della persona e della sua dignità.

Le modalità in cui tale intervento può realizzarsi vanno rintracciate essenzialmente, nelle leggi regionali sull'assistenza sociale, giacché in seguito alla riforma del titolo V della Costituzione, le Regioni hanno competenza esclusiva in materia di servizi sociali.

⁸ Arena (1997, p. 29-65). L'autore sottolinea che tale modello si fonda sull'obiettivo di "consentire una soluzione dei problemi di interesse generale migliore dei modelli attualmente operanti, basati sulla separazione più o meno netta fra amministrazione e amministrati".

Il coinvolgimento dei destinatari secondo le leggi regionali sui servizi sociali

Nell'ambito dei più recenti interventi normativi di disciplina degli interventi e delle politiche sociali, le imprese sociali vengono riconosciute come "soggetti economici senza scopo di lucro deputati a svolgere una funzione pubblica, come forma di partecipazione diretta dei cittadini ai processi di sviluppo economico e di crescita del capitale sociale delle comunità locali e regionali, di esercizio dei diritti delle fasce deboli della popolazione, di costruzione di reti civiche e di interventi volti alla ricerca e alla diffusione del benessere della comunità regionale" (art. 13, legge della L.R. Sardegna n. 23 del 2005). In questo modo, in primo luogo viene messo in risalto come le imprese sociali possano essere collocate tra i soggetti attivi del sistema (al punto da essere inserite sotto la voce "attori professionali" piuttosto che sotto quella di "attori sociali" dove invece sono stati collocati gli altri soggetti del terzo settore). Oltre a questo, però, esse vengono viste come strumenti per favorire, attraverso il coinvolgimento dei destinatari, anche gli interventi che le persone e le famiglie possono operare come soggetti attivi del sistema integrato (L.R. Sardegna, n. 23/2005, art. 9) e dunque "la partecipazione attiva dei cittadini singoli o associati, nell'ambito dei principi di solidarietà e di auto-organizzazione" (L.R. Toscana, n. 41/2005). Le modalità di partecipazione "attiva" del cittadino al sistema integrato degli interventi e dei servizi sociali (sia in quanto beneficiario diretto o indiretto dell'attività) sono molto numerose e possono essere individuate, ad esempio, nell'accordo sulle prestazioni pubbliche,⁹ nel sostegno pubblico dell'utente che autogestisce

⁹ L'accordo sulle prestazioni pubbliche riguarda i cosiddetti progetti individuali o personalizzati di cui all'art. 14 della legge n. 328/2000. Ciò che rileva osservare è che si tratta di "una strategia di valorizzazione della capacità di autodeterminazione del singolo" e della sua famiglia, laddove l'autodeterminazione si estrinseca nella capacità della persona di comprendere appieno il suo stato di bisogno e di codefinire con gli altri attori del sistema le risposte più appropriate. In particolare la legge prevede questa modalità di azione con riferimento ai soggetti disabili indicando come condizione per poter attivare tale procedura la richiesta da parte dell'interessato. È a questo punto che assume rilevanza l'autodeterminazione, poiché il soggetto dovrà indicare i propri bisogni e dimostrare la propria capacità progettuale in una logica di amministrazione consensuale e non meramente partecipativa. In altri termini, il soggetto in questione non si limiterà ad elencare le proprie necessità lasciando poi ad altri soggetti il compito di predisporre un progetto che possa soddisfare le sue esigenze, perché non è questo l'obiettivo della norma. L'obiettivo è di rendere il soggetto capace di definire egli stesso le proprie carenze individuando insieme all'impresa sociale ed al soggetto pubblico il modo per soddisfare i suoi bisogni (ovviamente laddove possibile).

il proprio bisogno sociale in famiglia o nell'ambito di gruppi di mutuo aiuto¹⁰ e nelle iniziative di *self-help* (Frego Luppi, 2004, pp. 219 ss.).

In tal senso la L.R. Emilia Romagna n. 2 del 2003, "Norme per la promozione della cittadinanza sociale e per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali", prevede, all'art. 2, comma 3, che "per l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà sociale di cui all'articolo 2 della Costituzione, la Regione e gli enti locali favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini singoli o associati, sulla base del principio di sussidiarietà, ai sensi dell'articolo 118 della Costituzione stessa". Di particolare interesse è la recente legge della Provincia Autonoma di Trento sulle "Politiche sociali nella provincia di Trento", n. 13 del 2007, che all'art. 3, comma 2, prevede che, per perseguire le finalità di cui all'articolo 118, quarto comma, della Costituzione, "gli enti locali e la Provincia favoriscono le autonome iniziative in campo sociale realizzate dai soggetti privati previsti da quest'articolo, in particolare sottoscrivendo con i medesimi accordi di collaborazione. Tali accordi coordinano le azioni volte al perseguimento degli obiettivi prefissati, individuando tempi, modalità e responsabilità nell'attuazione dei rispettivi compiti e, con riferimento alle iniziative del terzo settore di cui al comma 3, lettera d), possono prevedere anche l'erogazione di contributi".

¹⁰ Un'altra modalità con cui i soggetti dimostrano le loro capacità di autodeterminazione è l'ambito familiare ovvero i casi in cui i bisogni sono affrontati all'interno del proprio nucleo parentale. Quest'ultimo riferimento consente di analizzare un'altra modalità di autodeterminazione dei cittadini nei confronti dei propri bisogni ovvero le iniziative di auto/mutuo-aiuto. In questo caso si tratta di iniziative di collaborazione reciproca tra soggetti accomunati dallo stesso stato di disagio, dunque di modalità "d'intervento sociale di promozione della salute o di sostegno a persone disagiate, basate sul senso di responsabilità del singolo e sulla capacità presente, in ogni individuo, di costruire una relazione d'aiuto con chi condivide l'identica propria condizione problematica (...). I gruppi di auto/mutuo-aiuto rendono visibile un nuovo modo di intervenire sul disagio, in cui gli operatori tradizionali devono e possono ridefinirsi nel nuovo ruolo di 'facilitatori', con l'obiettivo di avviare e non di gestire le aggregazioni di volontari, lasciando al gruppo stesso il compito di coltivare e governare i cambiamenti individuali. È proprio la relazione d'aiuto l'elemento caratterizzante queste nuove associazioni che, attraverso la costruzione di sistemi di rete, hanno trovato rapida diffusione nella realtà italiana. Si pensi al caso del "Dopo di noi", di cui si è già detto, oppure ai Condomini solidali, in cui, soggetti anziani bisognosi di assistenza, al posto delle case di riposo, vengono ospitati in appartamenti, all'interno di condomini veri e propri, in cui vengono supportati nelle loro faccende quotidiane dal personale di cooperative sociali, nonché dai condomini che vivono nella stessa struttura. Indicazioni in tal senso si trovano nella legge Regione Piemonte, n. 1 del 2004, "Norme per la realizzazione del sistema regionale integrato di interventi e servizi sociali e riordino della legislazione di riferimento"; nella L.R. Emilia Romagna n. 2 del 2003 e nella L.R. Sardegna n. 23 del 2005. La L.R. del Piemonte all'art. 2 indica come principio generale della programmazione ed organizzazione del sistema integrato dei servizi sociali, "la promozione della solidarietà sociale mediante la valorizzazione delle iniziative delle persone, dei nuclei familiari, delle forme di auto-aiuto, reciprocità e solidarietà organizzata, promuove la partecipazione attiva dei cittadini, delle organizzazioni sindacali, delle associazioni sociali e di tutela degli utenti, ancora più interessante è l'art. 42 della stessa legge che prevede che "al fine di sostenere gli impegni e le reciproche responsabilità dei componenti della famiglia, la Regione promuove e incentiva l'istituzione, da parte dei comuni, in raccordo con i consultori familiari, di centri per le famiglie, aventi lo scopo di fornire informazioni e favorire iniziative sociali di mutuo-aiuto, inseriti o collegati nell'ambito dei servizi istituzionali pubblici dei soggetti gestori delle funzioni socio-assistenziali"; la L.R. dell'Emilia Romagna all'art. 2 comma

Questa impostazione, volta al sempre maggiore coinvolgimento del destinatario, assume un ruolo davvero rilevante nella normativa sui servizi sociali e diventa quindi inevitabile che essa condizioni profondamente anche il modo di operare delle imprese sociali, nel momento in cui le stesse si trovano coinvolte nell'attività di progettazione e di erogazione degli interventi.

Per attuare il coinvolgimento dei destinatari, l'impresa sociale ha a disposizione diversi strumenti e modalità, previsti dall'articolo 12 del d.lgs. n. 155/2006.

Gli strumenti possono essere i regolamenti aziendali e l'atto costitutivo. Con riferimento ai primi, la loro esplicazione è demandata all'autonomia dell'impresa che può decidere di deliberare tali regolamenti in un'assemblea, affidare tale competenza al *management* oppure istituire un organo *ad hoc* a tutela degli *stakeholder* (Iamiceli, 2006, p. 82).

Le modalità del coinvolgimento possono essere l'informazione, la consultazione e la partecipazione. In particolare, l'impresa sociale dovrebbe fornire un'informazione adeguata ai destinatari, prestando attenzione alle possibilità degli stessi di elaborare tale informazione nell'ambito di scelte consapevoli. Si tratta comunque di "una procedura finalizzata a consentire la valutazione dell'impatto di un problema che riguarda l'impresa e l'eventuale preparazione di consultazioni" (Bolego, 2007, p. 171). La partecipazione si realizza con l'influenza degli *stakeholder* nell'attività di impresa mediante il diritto di eleggere o designare alcuni membri dell'organo di vigilanza o di amministrazione dell'ente. Fondamentale ai fini dei cambiamenti prospettati è il ruolo svolto dalla comunicazione, poiché se uno dei principali modi in cui i soggetti portatori d'interessi intervengono nell'attività dell'impresa è la "partecipazione", questa non può realizzarsi senza un'adeguata comunicazione¹¹ tra destinatari dell'attività ed impresa sociale.

Al legislatore delegato viene criticato di non aver previsto forme di coinvolgimento dei destinatari nella fase di controllo della qualità dei beni e dei servizi prodotti e scambiati, per cui manca un aspetto

4, riconosce, promuove e sostiene: "la partecipazione attiva dei cittadini, delle organizzazioni di rappresentanza sociale, delle associazioni sociali e di tutela degli utenti, assumendo il confronto e la concertazione come metodo di relazione con le organizzazioni sindacali. Infine, l'art. 9, p.to 3, della L.R. Sardegna stabilisce che "il sistema integrato promuove interventi integrati di sostegno alle responsabilità familiari, valorizzando altresì le iniziative delle persone, dei nuclei familiari e delle loro organizzazioni, le forme di auto e mutuo-aiuto e di reciprocità, finalizzate a sostenere le persone e le famiglie che svolgono compiti di cura".

¹¹ Sulla comunicazione nel settore dei servizi pubblici vedi Piperata (2004, pp. 165 ss.).

importante per rendere effettivo il ruolo degli *stakeholder* all'interno della struttura, per esempio, per presentare eventuali reclami ed istanze di sanzioni governative (Alleva, 2007a, p. 139).

Questo limite viene in parte superato dalle leggi regionali in materia di servizi sociali, che in vari casi hanno previsto il coinvolgimento degli utenti nel controllo della qualità come necessario per rendere effettivamente operativo il ruolo di tali soggetti all'interno del sistema integrato. In tal senso, ad esempio, la L.R. Emilia Romagna n. 2/2003 prevede, all'art. 33, la partecipazione dei cittadini e degli utenti al controllo della qualità dei servizi, "anche favorendo l'attività delle associazioni di tutela degli utenti e delle organizzazioni sindacali". Gli strumenti e le modalità per assicurare tale partecipazione devono essere individuati nel piano regionale. In senso analogo, la legge regionale della Calabria, sulla "Realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali", n. 23 del 2003, all'art. 22, prevede che "la Regione e gli enti locali assicurano la partecipazione dei cittadini e degli utenti al controllo della qualità dei servizi, anche favorendo l'attività delle associazioni di tutela degli utenti e delle organizzazioni sindacali" e rinvia al piano regionale per l'individuazione degli strumenti e delle modalità per assicurare la partecipazione dei cittadini e degli utenti al controllo della qualità dei servizi e degli interventi.

In misura ancora maggiore, poi, il suddetto limite viene superato anche dalla recente approvazione dei decreti attuativi della disciplina sull'impresa sociale, nel cui ambito il decreto che detta le linee guida per la redazione del bilancio sociale, ha previsto una modalità di redazione "partecipata", attraverso il coinvolgimento dei beneficiari diretti e indiretti delle attività, ivi compresa "la valutazione dei risultati conseguiti", che "deve essere realizzata con il coinvolgimento di tutti coloro che hanno prestato la propria attività presso l'impresa sociale, sia a titolo professionale che a titolo volontario" (Messina, Siclari, 2008, pp. 5-6). Dunque, anche il bilancio sociale può essere lo strumento attraverso il quale rendere effettiva la partecipazione degli *stakeholder* all'attività di impresa (non limitatamente al processo decisionale).

3. Il coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche

L'assetto *multi-stakeholder* dell'impresa sociale è molto complesso e non comprende solo il coinvolgimento di lavoratori e di destinatari. Un'altra figura che può sicuramente essere configurata come *sta-*

keholder dell'impresa sociale nello svolgimento delle sue attività è rappresentata dalla pubblica amministrazione. È la stessa previsione del d.lgs. 155/2006, in base a cui un'impresa per assumere la qualifica di impresa sociale deve svolgere attività di utilità sociale, unita alla constatazione di come tradizionalmente, nell'ordinamento italiano, queste attività siano svolte da pubbliche amministrazioni, a tracciare un nesso di necessaria interconnessione fra le due organizzazioni e a fare assumere rilievo al rapporto che si instaura tra l'impresa sociale e la pubblica amministrazione, in quanto *stakeholder* della prima.

Tradizionalmente il rapporto pubblico-privato sociale (terzo settore), era basato (e in parte lo è ancora) su una relazione di committenza, ovvero la pubblica amministrazione veniva vista dall'impresa sociale come mero committente. Le organizzazioni del terzo settore si rivolgevano cioè al soggetto pubblico prevalentemente per riuscire ad avere: contributi economici oppure per ottenere la convenzione per la gestione di un servizio sociale, ovvero per concorrere ad una gara di appalto per procurarsi la gestione di un servizio sociale.

Questo tipo di rapporto se, da un lato, ha garantito la possibilità, per molte organizzazioni sociali, di trovare i mezzi necessari per poter continuare a svolgere la propria attività, dall'altro, ne ha sminuito le peculiarità, riducendole a mere fornitrici di servizi alla pubblica amministrazione. Tutto ciò appare evidente nella legislazione degli appalti, in cui il rapporto tra i due soggetti è limitato alla scelta dell'impresa che risulta più idonea (dal punto di vista qualitativo ed economico) a fornire un servizio sociale all'amministrazione pubblica. Vanno in questo senso le indicazioni del d.lgs. 163 del 2006, Codice dei contratti pubblici, come pure quelle di tutta la normativa comunitaria in materia di appalti di pubblici servizi (Direttiva 18/2004/CE) e le leggi in materia di terzo settore. Questa impostazione influenza in particolare la normativa regionale in materia di cooperazione sociale, che generalmente annovera fra gli strumenti per la gestione del rapporto tra ente pubblico e cooperative sociali la convenzione e la gara di appalto: in tal senso l'art. 9 ss. della L.R. Lazio, n. 24 del 1996; la L.R. Abruzzo, n. 38 del 2004; l'art. 10 della L.R. Emilia Romagna, n. 6 del 1997; l'art. 9 della L.R. Liguria, n. 23 del 1993; l'art. 10 e ss. della L.R. Piemonte, n. 18 del 1994; l'art. 8 ss. L.R. Molise, n. 17 del 2000; l'art. 6 L.R. Puglia, n. 21 del 1993; l'art. 4 della L.R. Umbria, n. 9 del 2005; l'art. 38 ss. della L.R. Valle d'Aosta, n. 27 del 1998; l'art. 11 della L.R. Lombardia, n. 21 del 2003; l'art. 14 ss. della L.R. Veneto, n. 24 del 1994; l'art. 15 ss. della L.R. Calabria, n.

5 del 2000; l'art. 11 e ss. della L.R. Toscana, n. 87 del 1997; l'art. 10 ss. della L.R. Friuli Venezia Giulia, n. 47 del 1992; la L.R. Trentino Alto Adige, n. 24 del 1988, modificata con la L.R. n. 3/1994.

Quello che si è ora descritto non è però l'unico modo di impostare il rapporto fra impresa sociale e pubbliche amministrazioni: l'evoluzione della normativa sull'impresa sociale e della disciplina sui servizi sociali mettono infatti in luce modelli di relazione diversi e alternativi, che risultano più adatti a configurare il ruolo della pubblica amministrazione come *stakeholder* dell'impresa sociale nello svolgimento delle sue attività. In particolare, l'esistenza dell'impresa sociale come realtà che pur improntata ai canoni dell'imprenditorialità commerciale, opera per la produzione di servizi d'utilità sociale, richiede di non fare più riferimento alla pubblica amministrazione come mero committente di una fornitura, ma come soggetto che, operando per le stesse finalità che sono proprie dell'impresa sociale, può intervenire come suo *partner* in un progetto condiviso volto al miglioramento del benessere sociale.

Questo ampliamento di prospettiva si basa sul presupposto che, essendo fondato il sistema integrato degli interventi e dei servizi sociali sull'obiettivo di dare risposte alle situazioni di bisogno, l'esercizio della "funzione sociale" di progettazione, programmazione e soddisfazione del "benessere sociale", non è più riservato al soggetto pubblico, ma può essere realizzato attraverso un rapporto sinergico tra tutti i soggetti portatori d'interesse, quali le imprese sociali, la pubblica amministrazione, gli utenti stessi. In particolare, la legge n. 328/2000 ha posto le basi per un nuovo modo di relazionarsi tra tutti gli attori sociali ed istituzionali che operano nel sociale, con l'obiettivo di creare un sistema integrato in cui ciò che conta non è tanto l'individuazione del soggetto più adatto alla gestione di un determinato servizio, quanto la creazione di organizzazioni capaci di riunire soggetti diversi che attraverso accordi e collaborazioni di tipo programmatico riescono ad agire in modo ottimale per dare risposta ai bisogni che via via emergono nella società.

La prospettiva introdotta dalla legge n. 328/2000 è poi stata ripresa anche da questo punto di vista dalle leggi regionali più recenti in materia di assistenza sociale, che ne hanno accolto i principi generali, disciplinando più dettagliatamente gli aspetti operativi.

Tra le leggi più recenti vi è la legge Regione Veneto del 2006, "Legge quadro sulla realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi alla persona", che all'art. 12, inserisce tra i soggetti del terzo

settore anche le imprese sociali, che dunque vengono espressamente inserite tra quei soggetti che partecipano, in attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale, alla progettazione e programmazione dei servizi alla persona, concorrendo allo sviluppo ed alla gestione dei medesimi. Nello stesso senso anche l'art. 14, lett. a) della L.R. Piemonte n. 1/2004, che riguardo alla programmazione indica come criterio operativo la concertazione e la cooperazione tra i diversi livelli istituzionali, nonché tra questi ed i diversi soggetti pubblici e privati che concorrono con proprie risorse umane, finanziarie o patrimoniali alla realizzazione della rete dei servizi. Analogamente l'art. 17, comma 3, della L.R. Toscana, n. 41 del 2005, stabilisce che "i soggetti di cui al comma 2 (terzo settore) concorrono, secondo quanto previsto dagli articoli 28 e 30, ai processi di programmazione regionale e locale. Tali soggetti, ciascuno secondo le proprie specificità, partecipano altresì alla progettazione, attuazione ed erogazione degli interventi e dei servizi del sistema integrato". In termini analoghi ancora l'art. 2, punto 1, lett. d) della L.R. Sardegna n. 23/2005, che prevede come principio di riferimento del sistema integrato "la concertazione istituzionale e sociale e la partecipazione attiva dei cittadini come criteri generali di sviluppo dei processi decisionali, finalizzate ad assicurare la partecipazione democratica e la trasparenza dell'azione pubblica"; come pure l'art. 19, L.R. Emilia Romagna, n. 2/2003, in base al quale "i soggetti di cui al comma 1 e gli altri soggetti senza scopo di lucro indicati all'articolo 1, comma 4 della legge n. 328 del 2000, partecipano alla programmazione, progettazione, realizzazione ed erogazione degli interventi del sistema locale dei servizi sociali a rete".

La necessità di prevedere forme di coinvolgimento in fase di programmazione degli interventi è prevista anche dalle più recenti leggi relative al terzo settore, tra le quali la L.R. Umbria, n. 9 del 2005, sulla cooperazione sociale, che all'art. 13 stabilisce che "i piani e gli atti di programmazione delle attività sociali, sanitarie ed educative di interesse socio-sanitario e di inserimento lavorativo di persone svantaggiate, prevedono le modalità di specifica correlazione e di apporto della cooperazione sociale, sulla base dei principi di sussidiarietà e di programmazione condivisa"; l'art. 5 della L.R. Puglia n. 21/1993, sulle iniziative regionali a favore della cooperazione sociale; l'art. 10 della L.R. Calabria, n. 5/2000; l'art. 2 della L.R. Toscana, n. 87/1997.

Anche alcune leggi sulle associazioni di promozione sociale contengono indicazioni nel senso ora indicato, volte a creare le condizioni per la creazione di un rapporto di *partnership* fra soggetto del terzo

settore e pubblica amministrazione: l'art. 1 della L.R. Liguria sulla disciplina delle associazioni di promozione sociale, n. 30 del 2004, prevede che la Regione determini le modalità di partecipazione delle associazioni di promozione sociale all'esercizio delle funzioni regionali di programmazione e coordinamento nei settori in cui esse operano; in senso del tutto analogo l'art. 1 della L.R. Marche, n. 9 del 2004, relativa alla promozione, al riconoscimento e allo sviluppo delle associazioni di promozione sociale; come pure l'art. 1 della L.R. Umbria, n. 22 del 2004, che disciplina l'associazionismo di promozione sociale.

Gli strumenti per il coinvolgimento dell'amministrazione pubblica come partner dell'impresa sociale

Nel quadro della logica di partenariato pubblico-privato che si è ora descritta, che dal punto di vista dell'impresa sociale può diventare una logica di coinvolgimento della pubblica amministrazione come proprio *stakeholder*, la legislazione a cui si è fatto cenno individua alcuni strumenti che paiono particolarmente significativi ed innovativi, quali il piano di zona, l'istruttoria pubblica, gli accordi e l'accreditamento. Si tratta di strumenti idonei ad attivare e regolare forme di collaborazione riattraverso cui i diversi soggetti attivi del sistema sociale possono intervenire per rendere effettive le risposte ai bisogni della collettività.

Il piano di zona è lo strumento che opera nella fase di programmazione degli interventi e che tiene conto dei soggetti coinvolti, delle risorse apportate e dei bisogni da soddisfare. Attraverso il piano vi è l'incontro delle diverse realtà che possono concorrere ad evidenziare i bisogni e a delineare la politica da seguire per soddisfarli. In particolare, per i soggetti del terzo settore questo strumento offre la possibilità di partecipare e collaborare all'attività amministrativa e di far emergere nuovi bisogni del territorio.

L'art. 29 della L.R. Emilia Romagna, n. 2/2003, prevede che "i soggetti del terzo settore, gli altri soggetti senza fini di lucro, concorrono alla definizione del piano di zona, con le modalità stabilite tramite accordo tra i Comuni, e partecipano all'accordo di programma attraverso protocolli di adesione"; l'art. 17 della L.R. Piemonte, n. 1/2004 parla di concertazione nell'adozione del piano di zona, l'art. 21 della L.R. Sardegna, prevede che "i comuni dell'ambito e l'azienda sanitaria locale competente elaborano la proposta di piano con la provincia attraverso un'apposita conferenza di programmazione indetta dal

presidente della provincia, cui partecipano le istituzioni scolastiche, gli altri soggetti pubblici, nonché i soggetti privati di cui agli articoli 9 e 10; il presidente della provincia o un suo delegato convoca e presiede la conferenza di programmazione”; in senso analogo peraltro anche l’art. 29 della L.R. Toscana, n. 41/2005 e le altre leggi regionali citate finora.

L’istruttoria pubblica si affianca al piano di zona, quale strumento utile per definire strategie di intervento e per individuare la presenza di bisogni rimasti insoddisfatti o addirittura non ancora percepiti come tali. Attraverso l’istruttoria pubblica si prevede il coinvolgimento di una pluralità molto ampia di portatori di interesse, utilizzando modalità di intervento semplici ed immediate al fine di raccogliere indicazioni e proposte volte a definire le modalità di intervento idonee ad intervenire per la soluzione di situazioni di disagio.

La L.R. Puglia n. 19 del 2006, che disciplina il sistema integrato dei servizi sociali della Regione, nonché il relativo regolamento di attuazione del 18 gennaio 2007, prevede quale meccanismo di relazione tra soggetto pubblico e soggetti del terzo settore l’istruttoria pubblica per la coprogettazione. In base all’art. 56, comma 2, della L.R. Puglia n. 19/2006, dedicato alla coprogettazione di interventi innovativi e sperimentali, “l’istruttoria pubblica raccoglie le proposte e i contributi progettuali dei soggetti partecipanti e si conclude con la definizione di progetti innovativi e sperimentali, per i quali gli enti locali definiscono forme e modalità di collaborazione di tutti i soggetti che hanno dichiarato la rispettiva disponibilità a collaborare”, inoltre in base all’articolo 24 del citato regolamento “gli ambiti territoriali, al fine di qualificare il sistema integrato di interventi e servizi sociali del proprio territorio, adeguandolo alla emersione di nuove domande e diversi bisogni sociali, possono indire, (...), istruttorie pubbliche per la coprogettazione di interventi finalizzati alla realizzazione di attività innovative e sperimentali nell’area dei servizi alla persona e alla comunità” laddove per attività innovative e sperimentali “si intendono servizi ed interventi diversi da quelli specificatamente previsti dalla legge regionale e dal presente regolamento, per i quali risulta oggettivamente complesso definire preliminarmente l’impostazione tecnico-organizzativa e le esigenze finanziarie”.

Nella legge provinciale n. 13/2007, che disciplina le politiche sociali nella provincia di Trento, all’art. 14, si prevede che “gli enti locali e la Provincia indicano istruttorie pubbliche nei casi in cui riconoscono l’utilità di coprogettare iniziative innovative e/o sperimentali per ri-

spondere in modo adeguato a determinati bisogni sociali. (...) l'istruttoria pubblica ove abbia esito positivo, si conclude con l'individuazione del progetto d'intervento e con la sottoscrizione di un accordo di collaborazione (...)" . In senso analogo, l'art. 43 della L.R. Emilia Romagna, n. 2/2003 prevede che "gli enti locali, per affrontare specifiche problematiche sociali indicano istruttorie pubbliche per la coprogettazione dei relativi interventi, valorizzando e coinvolgendo attivamente i soggetti di cui all'articolo 20. All'istruttoria pubblica partecipano i soggetti di cui all'articolo 20, attivi nel territorio di riferimento in ordine alle problematiche sociali individuate, le loro organizzazioni di rappresentanza, le organizzazioni sindacali, le associazioni di tutela degli utenti del territorio di riferimento, nonché i cittadini interessati. L'istruttoria pubblica raccoglie le osservazioni e le proposte dei soggetti partecipanti e si conclude con l'individuazione di progetti d'intervento innovativi e sperimentali. Gli enti locali definiscono, in accordo con i soggetti di cui all'articolo 20 che dichiarano disponibilità a collaborare, le forme e le modalità della collaborazione". Allo stesso modo, l'art. 22 della L.R. Sardegna n. 23/2005, stabilisce che "al fine di affrontare specifiche problematiche sociali e bisogni emergenti nel territorio, i comuni associati possono indire istruttorie pubbliche per la coprogettazione, invitando i soggetti sociali solidali attivi nel territorio a presentare progetti di intervento".

Gli accordi sono atti consensuali con i quali si regolamentano consensualmente tra pubbliche amministrazioni e privati le modalità di erogazione dei servizi alla persona, tenendo conto del principio di sussidiarietà, con l'obiettivo di realizzare l'interesse generale della comunità. A differenza del contratto stipulato al termine di una procedura di affidamento dei servizi, gli accordi consentono ai soggetti del terzo settore di definire insieme alla pubblica amministrazione le strategie di intervento, favorendo l'interdipendenza e la collaborazione tra soggetti diversi, nella fase di progettazione, realizzazione e valutazione dei servizi sociali.

Un esempio di tali accordi è previsto dalla legge provinciale di Trento sulle politiche sociali, n. 13/2007, che all'art. 14, comma 3, parla dell'accordo di collaborazione che può avere ad oggetto anche la corresponsione di contributi per realizzare progetti innovativi. In senso analogo, l'art. 22 della L.R. Veneto, n. 25/2006, indica come modalità di affidamento gestionale dei servizi alla persona lo strumento degli accordi procedurali (accordi di gratuità, di sostegno e di collaborazione) che sono graduati sul criterio del grado di coinvolgimen-

to della pubblica amministrazione, del livello di strutturazione del rapporto e che disciplinano altresì i reciproci impegni della pubblica amministrazione e delle formazioni sociali.

Un altro esempio è dato dall'allegato E della delibera della giunta regionale del Veneto n. 4189/2007 che prevede come forma di affidamento della gestione dei servizi sociali, gli accordi di collaborazione, intesi come "accordo plurilaterale, da inserire quale capitolo normativo relativo alle modalità di gestione dei servizi all'interno dei piani di zona o in altri strumenti di programmazione locale dei servizi alla persona. Tale accordo però può essere anche utilizzato come atto di indirizzo e di programma per l'ente pubblico che intende regolamentare le modalità di affidamento dei servizi ai sensi della L.R. 23/2006 alle cooperative sociali e loro consorzi. Può essere adattato e adottato dall'ente pubblico locale con idonea deliberazione, dall'azienda pubblica partecipata con delibera del proprio consiglio, dall'azienda Ulss con specifico provvedimento".

L'accreditamento¹² rappresenta invece uno strumento che permette di selezionare i soggetti privati che possono entrare in una logica di *partnership* con la pubblica amministrazione, imponendo loro il rispetto di parametri specifici per poter entrare nel sistema di erogazione dei servizi sociali. Si tratta di uno strumento dinamico, che richiede al soggetto accreditato di garantire un miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati, ma che gli consente però di inserirsi a pieno titolo nel sistema integrato dei servizi sociali pubblici e di presentarsi come interlocutore privilegiato della pubblica amministrazione nell'attività di erogazione di questi ultimi, ponendosi altresì in rapporto strettissimo con il territorio e con tutti i diversi portatori di interesse pubblici e privati che in quest'ambito operano al fine di dare risposte ai bisogni sociali (Dalla Mura, 2003, pp. 147 ss.). Tale istituto viene previsto in tutte le leggi regionali approvate successivamente all'entrata in vigore della legge 328/2000: in particolare è disciplinato agli artt. 38-39 della L.R. Emilia Romagna, n. 2/2003; dall'art. 41 della L.R. Sardegna, n. 23/2005; dalla L.R. n. 22 del 2002; dall'art. 20 della Legge Provinciale di Trento, n. 13/2007; dall'art. 20 della L.R. Toscana, n. 41/2005; dall'art. 29 della L.R. Piemonte, n. 1/2004; dall'art. 25 della L.R. Calabria, n. 23/2003; mentre la Regione Veneto ha adottato una legge regionale in materia di autorizzazione ed accreditamento delle strutture sanitarie, socio-sanitarie e sociali.

¹² Su questo tema vedi: Battistella (2001, pp. 1 ss.); Bassanini (2000); Dalla Mura (2001); Gioga, Pompei (2003).

4. Il coinvolgimento delle imprese for-profit

Ai potenziali *stakeholder* dell'impresa sociale che si sono passati in rassegna nei paragrafi precedenti è poi da aggiungere anche l'impresa for-profit che, attraverso forme di cooperazione con la prima, può contribuire all'aumento del benessere sociale.

Tale cooperazione può concretizzarsi con la realizzazione di progetti che consentano ad entrambi i soggetti di mantenere le rispettive peculiarità, pur perseguendo un fine sociale; secondo la teoria aziendalistica si realizza la cosiddetta "filiera sociale privata che si connota per una base di imprenditorialità sintonica/simmetrica e per una osmosi sociale che genera risultati di valore e valorialità per il contesto socio-economico" (Fiorentini, 2006, p. 71). In altre parole, pur trattandosi di realtà organizzative complesse, gestite in base alle regole dell'imprenditorialità, ma con finalità statutarie differenti (nonprofit l'una; for-profit l'altra), i due tipi di impresa possono collaborare, in base alle rispettive competenze, alla realizzazione di attività di utilità sociale.

Se in passato la collaborazione tra due realtà così diverse era vista in modo negativo a causa delle finalità statutarie differenti, attualmente si sottolinea come "lo strumento della cooperazione for-profit/impresе sociali, costituisca un importante valore nell'insieme delle politiche sociali ed ambientali del territorio che le istituzioni devono esprimere e coordinare", in tal senso "la sussidiarietà e la prossimità sono infatti due caratteristiche peculiari di questi interventi: essere vicini alla 'causa sociale' ed affrontarla con un approccio più adeguato possibile alla singola istanza" (Fiorentini, 2006, p. 76).

In base ad uno studio realizzato dal *Non profit Sector Strategy Group*,¹³ tra i vantaggi derivanti dal rapporto tra imprese sociali e imprese for-profit, rientrano le nuove forme di contributi che queste ultime possono donare alle organizzazioni nonprofit, nonché le risorse sia tecniche e manageriali che le imprese for-profit possono mettere a disposizione per una corretta gestione delle imprese sociali. La *partnership* tra impresa sociale e impresa for-profit può così realizzarsi attraverso le sponsorizzazioni sociali ovvero tramite il contributo di un'impresa in un progetto di natura sociale, culturale o ambientale che prevede una presenza visibile nell'iniziativa, ma nessun coinvolgimento diretto nella commercializzazione dei prodotti.

¹³ Ricerca svolta da *The Aspen Institute*, "The Non Profit Sector and Business, 2003, disponibile sul sito www.aspeninstitute.org.

Un altro tipo di *partnership* può essere il cosiddetto *marketing* sociale, che prevede un'attività sociale in cui imprese sociali ed imprese for-profit collaborano per promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio ottenendone entrambe un vantaggio. Esistono diverse forme attraverso cui si realizza il *marketing* sociale: ad esempio, l'impresa for-profit può fornire il contributo economico all'impresa sociale indipendentemente dal risultato di vendita ottenuto (CRM - Cause Related Marketing - di transazione); oppure l'impresa sociale può concedere un proprio marchio in cambio di un corrispettivo economico (CRM - Cause Related Marketing - di *licensing*).¹⁴

All'interno del rapporto tra impresa sociale ed impresa for-profit ognuno ha un suo ruolo che dipende dalle rispettive competenze: l'impresa sociale, essendo l'organizzazione che conosce meglio i bisogni sociali del territorio, avrà un ruolo centrale guidando ed ispirando l'azione dell'impresa lucrativa, quest'ultima a sua volta metterà a disposizione le proprie risorse tecniche e competenze manageriali per il perseguimento ottimale del fine sociale.

Dal punto di vista normativo non vi sono leggi specifiche sul partenariato impresa sociale/impresa for-profit: occorre quindi verificare di volta in volta gli strumenti di collaborazione che possono essere utilizzati (ad esempio, contratto di sponsorizzazione) ed applicare la relativa disciplina. Il decreto sull'impresa sociale indica che le imprese for-profit non possono avere il controllo (diretto o indiretto) di un'impresa sociale, anche se possono parteciparvi in posizione di soci minoritari. In tal caso è possibile che si creino delle reti di imprese miste cui fa riferimento un disegno di legge governativo su "interventi per l'innovazione industriale", approvato dal Consiglio dei ministri il 22 settembre 2006, al cui articolo 7 viene prospettata proprio l'ipotesi della creazione di reti miste tra imprese for-profit ed enti non lucrativi.

Sugli strumenti di collegamento fra l'impresa sociale e l'impresa for-profit possono poi essere utilmente richiamate alcune disposizioni di settore, come in particolare quelle relative al turismo sociale, di cui all'art. 7, comma 10, della legge n. 135 del 2001 (Riforma della legislazione nazionale del turismo), che riguarda "le associazioni senza scopo di lucro che, operano per la promozione del turismo giovanile, culturale, dei disabili e comunque delle fasce meno abbienti della popolazione, nonché le associazioni pro loco". Si tratta di un settore nuovo rispetto agli altri, più tradizionali, elencati all'art. 2, comma 1,

¹⁴ Sul marketing sociale vedi Fiorentini (2006, pp. 82-83).

del d.lgs. n. 155/2006, in quanto l'attività riguarda l'intrattenimento e la socializzazione di particolari categorie di persone quali gli anziani, i bambini, i disabili. In questo settore l'impresa sociale può però trovare significative occasioni di avere come *stakeholder*, oltre ai soci ed eventualmente il soggetto pubblico, anche e, soprattutto, altre imprese private come, ad esempio, catene alberghiere che mettono a disposizione strutture ricettive attrezzate per accogliere soggetti anziani, attraverso accordi e convenzioni stipulate con l'impresa sociale stessa.

Riferimenti bibliografici

- Alleva F. (2007a), *L'impresa sociale italiana*, Giuffrè, Milano.
- Alleva F. (2007b), "Art. 12 - Coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività", in De Giorgi M. (a cura di), *La nuova disciplina dell'impresa sociale*, Cedam, Padova.
- Arena G. (1997), "Introduzione all'amministrazione condivisa", *Studi Parlamentari e di Politica Costituzionale*, n. 117-118, p. 29-65.
- Battistella A. (2001), "L'accreditamento istituzionale: una sfida difficile", *Prospettive Sociali e Sanitarie*, n. 21, pp. 1 ss.
- Bassanini S. (2000), "Accreditamento e sviluppo della qualità dei servizi", *Prospettive Sociali e Sanitarie*, n. 20-22.
- Bolego G. (2007), "Coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività", in Galletti D., Fici A., *Commentario al decreto sull'impresa sociale*, Giappichelli, Torino.
- Dalla Mura F. (2001), "Autorizzazione e accreditamento", *Studi Zancan*, n. 2.
- Dalla Mura F. (2003), *Pubblica amministrazione e non profit*, Carocci Editore, Roma.
- Fici A. (2005), *La legge delega sull'impresa sociale e i futuri scenari per il terzo settore (con particolare riguardo alle cooperative sociali)* su www.studicum.it, p. 25.
- Fici A. (2006a), "La nozione di impresa sociale e le finalità della disciplina", *Impresa Sociale*, n. 3.
- Fici A. (2006b), "Brevi note sulla partecipazione dei lavoratori nelle cooperative (e nelle imprese) sociali", *Impresa Sociale*, n. 4.
- Fiorentini G. (2006), *Impresa sociale e sussidiarietà*, Franco Angeli, Milano.
- Freeman E.R. (1984), *Strategic management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Books Limited, Boston, p. 264.
- Freeman R.E., Harrison J.S. (2000), "Stakeholders, Social Responsibility and Performance. Empirical Evidence and Theoretical Perspectives", *Academy of Management Journal*, disponibile sul sito www.siba2unile.it.
- Frego Luppi S. (2004), *Servizi sociali, e diritti alla persona*, Giuffrè, Milano.
- Gioga G., Pompei A. (2003), "Linee guida per l'accreditamento: dalla teoria alla sperimentazione", *Studi Zancan*, n. 4.

- Iamiceli P. (2006), "Il coinvolgimento dei beneficiari nell'impresa sociale", *Impresa Sociale*, n. 3.
- Iamiceli P. (2007), "Il coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività", in Galletti D., Fici A., *Commentario al decreto sull'impresa sociale*, Giappichelli, Torino.
- Messina A., Siclari B. (2008), "Verso l'impresa sociale. I nuovi decreti attuativi del 155/2006", *Impresa Sociale*, n. 1.
- Pelligra V. (2005), "Il coinvolgimento dell'utente nella progettazione, nella produzione e nella valutazione dei servizi sociali", *Impresa Sociale*, n. 2.
- Piperata G. (2004), "La comunicazione nei servizi pubblici", in Arena G. (a cura di), *La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*, Maggioli Editore, Rimini.

La dimensione *multi-stakeholder* delle cooperative sociali

Sara Depedri

Sommario

1. Introduzione - 2. Il dibattito in letteratura - 3. Una ricerca nazionale - 4. Conclusioni

1. Introduzione

Il passaggio dal termine “cooperativa sociale” a quello di “impresa sociale” non richiede espliciti cambiamenti istituzionali alla struttura proprietaria delle organizzazioni, poiché la stessa legge stabilisce che quella di impresa sociale sia una qualifica che si aggiunge alla forma giuridica adottata per evidenziare la natura produttiva delle organizzazioni. I due termini sembrerebbero tuttavia racchiudere un’implicita distinzione tra “il cooperatore” e “l’imprenditore”, sottolineando una diversa essenza dell’organizzazione e dei suoi proprietari. Ma quanto effettivamente diversa? In entrambe le definizioni giuridiche a prevalere è sempre e comunque l’aspetto sociale, prevedendo che entrambe le tipologie perseguano l’interesse collettivo e siano quindi portatrici di obiettivi e valori societari allargati, indipendentemente dalla struttura proprietaria adottata. È inoltre più nell’ottica della tutela che di un’esplicita volontà di regolamentazione degli assetti proprietari, che la legge sull’impresa sociale ha imposto formalmente che i regolamenti aziendali e gli atti costitutivi prevedano “forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari

dell'attività" (art. 12, comma 1, d.lgs. 24 marzo 2006, n. 155). Benché al comma successivo la legge consenta quali modalità di coinvolgimento anche semplici informazioni o consultazioni, oltre alla partecipazione diretta, è in generale sottolineata l'importanza per queste parti di esercitare un'influenza sulle decisioni d'impresa. Viene quindi sottolineata una generale necessità di apertura delle organizzazioni ai loro diversi *stakeholder*.

A sostenere più esplicitamente l'importanza di una chiara definizione della proprietà dell'impresa sono le analisi teoriche. Gli studiosi hanno infatti spesso affermato che l'allargamento della base sociale a *stakeholder* differenti ed in generale il coinvolgimento nei processi decisionali dei diretti interessati dalla produzione dei servizi rappresenterebbe una tutela per gli stessi e l'unico modo per superare il rischio di opportunismo dei proprietari/controllo e le asimmetrie informative che colpiscono l'attività svolta. Il principale vantaggio di un assetto proprietario *multi-stakeholder* consisterebbe quindi nel fare esercitare il controllo a categorie diverse di soggetti (in particolare diverse da coloro cui vengono distribuiti i proventi dell'attività). Ma non solo: una base sociale allargata garantirebbe un miglior rapporto con la comunità locale, accrescendo la capacità di attrarre risorse finanziarie ed umane; faciliterebbe la trasmissione e la raccolta di informazioni, migliorando la capacità di individuare e soddisfare la domanda di servizi sociali; diffonderebbe senso di fiducia e condivisione della *mission*, rafforzando i comportamenti collaborativi delle varie parti.

Questi brevi cenni sono di stimolo ad una riflessione sulla natura del coinvolgimento dei vari portatori di interessi della cooperativa (e dell'impresa) sociale. Obiettivo del presente contributo è quindi quello di capire se ed in che modo l'allargamento della base sociale (e la scelta di un assetto *multi-stakeholder*), piuttosto che altre modalità di rappresentanza degli *stakeholder*, possono creare vantaggi nella gestione dell'organizzazione sotto il profilo sia della sua efficienza che dell'efficacia del suo intervento.

Sarà opportuno a tal fine proporre innanzitutto alcuni elementi al centro del dibattito, puntualizzando ciò che la letteratura sostiene in tema di assetti proprietari e di rappresentanza delle parti nelle organizzazioni nonprofit. Si analizzerà quindi la situazione reale delle cooperative sociali italiane, presentando i dati di una recente ricerca (ICSI2007) realizzata su un campione di oltre 300 organizzazioni. Si verificheranno le strutture proprietarie delle cooperative sociali e

le modalità di coinvolgimento formale ed informale; si cercheranno inoltre di valutare le possibili differenze nella gestione e nei risultati raggiunti da cooperative sociali più o meno aperte.

2. Il dibattito in letteratura

Al centro del dibattito sulla *governance* delle organizzazioni nonprofit sta la valutazione dei vantaggi e dei limiti di assetti proprietari diversi. La letteratura sia teorica che empirica non fornisce al proposito un approccio e dei risultati univoci, ma visioni diverse, a volte contrastanti, a volte complementari, ma comunque tutte utili per delineare il fenomeno. In generale, è possibile individuare i vantaggi comparati che organizzazioni diverse (Depedri, 2008) o organizzazioni nonprofit con modelli di *governance* diversi (Fazzi, 2007) possono avere nella gestione di servizi di utilità sociale considerando quattro fattori.

Il primo, e più studiato, di questi vantaggi è individuato nella maggiore efficienza delle organizzazioni nonprofit, in particolare delle *multi-stakeholder*. Essa è intesa come capacità di ridurre i fallimenti nella gestione dei rapporti con i suoi vari *stakeholder* e di migliorare la performance organizzativa a parità di risorse impiegate. Al centro di questa analisi sta la capacità delle organizzazioni di superare le asimmetrie informative che colpiscono la fornitura del servizio. I primi contributi teorici che hanno cominciato a considerare l'importanza della struttura proprietaria delle organizzazioni nonprofit risalgono infatti agli studi comparati sull'efficienza economica delle diverse tipologie organizzative. In particolare, con Hansmann (1980) le organizzazioni nonprofit sono state concepite come organizzazioni senza proprietari. Alla base del ragionamento sta la definizione del proprietario come colui che gode contemporaneamente del diritto di controllo e del diritto al residuo. Dato il vincolo di distribuzione di utili, nelle organizzazioni nonprofit nessuno deterrebbe la proprietà così definita, ma una serie di agenti godrebbero in contemporanea del diritto di controllo, o meglio di delega dell'attività ad un *manager*, che diverrebbe quindi il vero gestore e responsabile dell'impresa.

La teoria afferma, in particolare, che prevalgono sul mercato le organizzazioni più efficienti, ossia quelle che minimizzano la somma dei costi di transazione (di contratto e proprietà) con i diversi *stakeholder* dell'impresa. Se è vero che il fallimento principale nella produzione di servizi sanitari e sociali (o di beni meritori) colpisce il rappor-

to con i clienti, è altresì vero che i fallimenti del mercato fanno sì che non vi siano gruppi di *stakeholder* in grado di tenere bassi i costi del governo. Conviene quindi rinunciare ad uno dei due diritti che compongono la proprietà (quello al residuo) e affidare (con qualche limite) la gestione a *manager* fiduciari. Ecco allora che il vincolo di non distribuzione sarebbe, secondo questa teoria, l'unico mezzo per limitare l'opportunismo dell'organizzazione, in un settore caratterizzato da elevata asimmetria informativa e difficoltà di controllo e di incentivazione per la produzione di servizi di qualità.

Se questo approccio sembra poter spiegare la nascita delle organizzazioni nonprofit, teorie più recenti hanno portato l'attenzione verso un secondo vantaggio comparato di queste organizzazioni: la capacità di creare e mantenere relazioni fiduciarie con consumatori o donatori non solo attraverso il vincolo alla distribuzione di utili, ma anche assegnando ai clienti il controllo dell'organizzazione e dell'*output* (Ben-Ner, Van Hoomissen, 1991). Le organizzazioni nonprofit in generale e in particolare quelle cui partecipano direttamente i vari *stakeholder* godrebbero quindi di meccanismi di autocontrollo dell'operato, capaci di limitare l'opportunismo delle parti e offrire garanzie ai beneficiari dei servizi e ai portatori di interessi diversi (Fazzi, 2007). La struttura proprietaria non deve quindi essere posta in secondo piano, ma favorire un elevato coinvolgimento dei vari *stakeholder* nei processi decisionali e nella gestione delle organizzazioni. Questo elemento è ancora più necessario laddove la nonprofit ha forte natura produttiva e non solo una funzione di *advocacy* o redistributiva.

Accanto alla letteratura più classica è tuttavia da considerare come in un'organizzazione nonprofit anche portatori di interessi diversi dagli utenti ricoprono un ruolo rilevante, lavoratori e donatori in primo luogo. Il prevalere degli interessi di un solo soggetto (i consumatori) potrebbe espropriare parte del benessere degli altri *stakeholder* non dotati di potere ed avere quindi conseguenze negative anche in termini di efficienza. La struttura *multi-stakeholder* sarebbe in grado di risolvere tali fallimenti più del semplice vincolo alla non distribuzione di utili (Borzaga, Mittone, 1997) e riuscirebbe ad aumentare le motivazioni dei diversi agenti e la volontà di cooperazione.

Ma non solo. L'apertura della base sociale a soggetti diversi avrebbe un terzo vantaggio comparato individuabile nella capacità di raccogliere e valorizzare le risorse locali, sia finanziarie che umane (Fazzi, 2007; Depedri, 2008). Più le organizzazioni si avvicinano infatti alla

comunità locale e non si fanno esclusivamente portatori degli interessi della società, ma coinvolgono la stessa nei processi decisionali e negli organi societari, tanto più la comunità stessa trasmette informazioni e crea una relazione di fiducia con l'organizzazione. Si alimenta in tal senso la condivisione degli obiettivi e la volontà di donare all'organizzazione tempo (in termini, ad esempio, di lavoro volontario) e denaro (in forma di donazioni). Gli scambi con l'ambiente aumentano e ciò permette di conseguenza all'organizzazione di godere anche di una maggiore indipendenza (soprattutto dal pubblico).

Strettamente legato alla diffusione della fiducia e al legame con la comunità locale è il quarto vantaggio delle organizzazioni nonprofit, soprattutto con base sociale aperta: la capacità di creare capitale sociale e favorire la diffusione della conoscenza sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Si tratta di un vantaggio extra-economico e che ha ricaduta non tanto per l'organizzazione, quanto a livello di benessere sociale (Sudgen, 2008). L'aumento del capitale sociale prodotto dalla creazione di una rete che coinvolge (a livello formale o informale) i diversi *stakeholder* è dimostrato dalla diffusione della fiducia, di norme sociali e di relazioni (Putnam, 1993). Che il capitale sociale cresca più nelle organizzazioni *multi-stakeholder* che in altre organizzazioni con buoni livelli di coinvolgimento informale è da dimostrare. Ciò che comunque è sostenuto e verificato dagli economisti è il diverso modello di capitale sociale sviluppato da organizzazioni con diverso grado di apertura della base sociale. Mentre, infatti, organizzazioni che coinvolgono (a vario titolo) solo una tipologia di soggetti valorizzano il cosiddetto *bonding social capital* e quindi fanno aderire le persone ad un unico obiettivo, dall'altra la possibilità di mettere in contatto e a confronto nell'organizzazione classi diverse di portatori di interessi sviluppa un *bridging social capital* e cioè unisce persone con obiettivi diversi, bilanciando conoscenze, comportamenti e interessi.

Allo stesso tempo, come osservato, un'organizzazione aperta, che renda i vari *stakeholder* e la comunità partecipi dei suoi obiettivi, trasmette principi e norme sociali. Ad esse tendono ad aderire innanzitutto i soggetti all'interno dell'organizzazione, in particolare i lavoratori, con diffusione dell'altruismo e dell'interesse per l'utilità sociale del lavoro svolto e delle motivazioni intrinseche (Depedri, 2008). Ma a queste norme sociali aderiscono anche gli altri *stakeholder* e tanto più quanto ad essi è data possibilità di conoscere i principi e condividerli attraverso la partecipazione (Fazzi, 2007). La conseguenza è un

ulteriore abbattimento delle asimmetrie informative tra le parti e del possibile opportunismo, con un aumento del coordinamento e della collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Attestati i possibili vantaggi del coinvolgimento di diverse categorie di *stakeholder*, è comunque da considerare il costo associato alla *governance*. I processi decisionali divengono infatti tanto più complessi e costosi quanto più la base sociale coinvolge interessi diversi e deve trovare un accordo tra necessità anche contrastanti, pur sempre nel rispetto dei principi democratici. Inoltre, l'apertura a soggetti giuridici ed economici diversi e la realizzazione di network complessi può far emergere alcune criticità (Bifarello, 2002) legate: (i) alla perdita di autonomia dei singoli *partner*, che rischiano di uniformare i loro obiettivi ed interessi a quelli generali dell'organizzazione e quindi di perdere la loro identità; (ii) alla burocraticizzazione delle procedure, quando per raggiungere un accordo e coordinare *partner* diversi è necessario imporre prassi rigide e una certa gerarchia ed impersonalità negli scambi; (iii) ai costi di comunicazione ed apprendimento, poiché lo sviluppo di abilità e conoscenze e il processo di internalizzazione degli obiettivi organizzativi in ciascun soggetto diviene tanto più costoso e complesso quanto più articolata è la *mission* e il gruppo di *stakeholder* che la definisce e la fa propria.

Fino a che punto, allora, è necessario estendere la partecipazione formale dei vari *stakeholder* dell'organizzazione? E quando è invece necessario e sufficiente praticare altre modalità di coinvolgimento di alcune categorie di soggetti? Per dare una risposta a queste domande è utile definire quali sono le diverse modalità di rappresentanza nelle organizzazioni nonprofit.

Riprendendo la definizione di Pitkin (1967) vi sarebbero quattro modalità prevalenti di rappresentanza: sostanziale, quando l'organizzazione agisce nell'interesse di chi la compone e ne è responsabile; simbolica, quando l'organizzazione gode della fiducia dei suoi componenti e viene da essi legittimata; formale, quando i soci sono diretti responsabili dell'elezione del leader e della sua carica; descrittiva, se il leader dell'organizzazione rispecchia le caratteristiche politiche ed ideologiche dei soci. A queste si aggiunge la rappresentanza partecipata, quando vi è una relazione diretta tra organizzazione e soci, agevolata da molti canali di comunicazione (Guo, Musso, 2007). Benché la distinzione sia molto articolata, è sufficiente comprendere come la capacità delle nonprofit di rappresentare i propri soci e portatori di interessi vada analizzata sotto il profilo della legittimazione

e dell'effettivo coinvolgimento, ossia guardando, da un lato, alle diverse norme e politiche promosse in modo formale dalla cooperativa e, dall'altro, alle modalità informali di rappresentanza.

In letteratura sono certamente prevalsi gli studi nella prima più che nella seconda direzione. In particolare, si è diffusa l'opinione che il coinvolgimento a livello formale di più portatori di interessi produca vantaggi sia nella gestione dell'organizzazione, poiché risolve molti dei fallimenti che caratterizzano la produzione di servizi sociali, che a livello sociale e di comunità, sviluppando capitale sociale. Meno studiate sono state invece le forme di coinvolgimento diverse, ponendo in luce la necessità di ampliare l'analisi in tale direzione.

In quale modo le organizzazioni nonprofit ricorrono alla rappresentanza formale dei loro portatori di interessi e quanto invece viene lasciato al coinvolgimento indiretto o informale e a modalità di consultazione e coinvolgimento diverse dall'inclusione nella base sociale? Quali ripercussioni hanno tali diverse politiche sull'efficienza e sull'efficacia delle nonprofit? Le risposte vanno cercate dentro le stesse organizzazioni, attraverso indagini dettagliate. Come infatti suggeriscono Stone e Ostrower (2007) un approccio completo per valutare la *governance* delle organizzazioni nonprofit e soppesarne vantaggi e limiti deve andare al di là della descrizione delle mere caratteristiche del consiglio di amministrazione (come invece ampiamente realizzato in letteratura). Lo studio della *governance* delle organizzazioni nonprofit deve altresì considerare: (1) il rapporto tra le modalità di governo dell'impresa e il perseguimento dell'interesse pubblico, valutando le regole operative, le scelte collettive e i meccanismi di delega e riconoscimento che concernono il perseguimento di obiettivi comuni; (2) le diverse modalità in cui il coinvolgimento dei molteplici attori viene realizzato, sia a livello interno che esterno, sia formale che informale, ossia guardando non soltanto all'organo di governo, ma anche alle norme interne, ai principi e allo statuto, alle strutture organizzative e programmatiche, nonché alle modalità informali con cui i vari attori esercitano il loro giudizio sulle politiche promosse (Lynn, Heinrich, Hill, 2000); (3) le ripercussioni dei diversi modelli di *governance* e di coinvolgimento sulle performance organizzative (ma anche individuali, valutando il rapporto tra *governance* e staff).

Sulla base delle varie ipotesi considerate e cercando di rendere l'approccio il più completo possibile, si presentano di seguito i risultati di una recente ricerca empirica nazionale su un particolare tipo di nonprofit produttive: le cooperative sociali.

3. Una ricerca nazionale

Secondo i dati dell'ultimo Censimento Istat, le cooperative sociali italiane presentano spesso una base sociale *multi-stakeholder*, anche se la maggioranza di esse tende a coinvolgere prevalentemente i lavoratori, mentre sono decisamente meno le cooperative sociali la cui base sociale è composta anche da utenti.

Mentre i dati censuari si limitano a fornirci informazioni generiche sulla diffusione degli assetti *multi-stakeholder*, osservazioni più approfondite emergono dai dati di una ricerca realizzata in Italia su un campione di 310 cooperative sociali¹ e oltre 4mila lavoratori in esse impiegati. La ricerca (ICSI2007) permette innanzitutto di verificare la diffusione degli assetti *multi-stakeholder* nelle sue diverse dimensioni: quella formale del coinvolgimento diretto dei diversi portatori di interesse nella base sociale, nel consiglio di amministrazione o attraverso forme diverse di partecipazione; la dimensione informale, intesa come inclusione delle cooperative sociali in network con altre organizzazioni. In secondo luogo, incrociando la dimensione sociale con le performance e le politiche organizzative si possono verificare la forza competitiva delle cooperative sociali *multi-stakeholder* rispetto a quelle con livelli inferiori di coinvolgimento dei diversi portatori di interesse. In questo modo, non solo si testano i modelli maggiormente efficienti, ma soprattutto si verifica in che modo e con quali conseguenze la teoria economica regge ed in quale direzione il dibattito presentato nel precedente paragrafo trova conferma nei dati.

La dimensione formale: base sociale e consiglio di amministrazione

Una semplice analisi descrittiva porta in primo luogo ad osservare che i lavoratori sono coinvolti nella base sociale della quasi totalità delle cooperative sociali intervistate (96,6%) e dei loro consigli di amministrazione (90,9%). Ben rappresentati sono anche i volontari (il 57,5% delle cooperative sociali ha volontari nella propria base sociale ed il 37,9% nel proprio consiglio di amministrazione), mentre solo il 9,4% delle cooperative sociali coinvolge gli utenti nella base sociale e l'8,1% (3,9% nelle cooperative di tipo A) nel consiglio d'amministrazione.

¹ Non avendo informazioni sulla composizione della base sociale di 50 delle organizzazioni intervistate i dati che seguiranno sono riferiti a 260 cooperative sociali omogeneamente distribuite per ripartizione geografica, dimensione e tipologia.

TABELLA 1 - PRESENZA DEI DIVERSI *STAKEHOLDER* IN BASE SOCIALE E CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (VALORI ASSOLUTI E %)

	<i>Base sociale</i>		<i>CdA</i>	
	<i>v.a.</i>	%	<i>v.a.</i>	%
Lavoratori normodotati	257	96,6	259	90,9
Lavoratori svantaggiati	82	30,8	-	-
Volontari	153	57,5	108	37,9
Utenti	25	9,4	23	8,1
Sostenitori*	33	12,4	29	10,2
Sovventori	47	17,7	37	13,0
Organizzazioni nonprofit	30	11,3	8	2,8
For-profit	3	1,1	2	0,7
Enti pubblici	5	1,9	-	-
Generici finanziatori	12	4,5	-	-

* per il *CdA* la voce comprende in generale soggetti esterni.

La democraticità delle cooperative sociali è comunque sostenuta dal buon livello di apertura ad altre tipologie di *stakeholder*: soci sovventori sono inclusi nella base sociale del 17,7% delle cooperative intervistate e generici sostenitori nel 12,4%; circa il 15% delle cooperative ha invece tra i propri soci organizzazioni for-profit, pubbliche e soprattutto nonprofit.²

Incrociando i dati, si osserva che il 24% delle cooperative sociali ha una base sociale composta da soli lavoratori, cui si aggiunge un 6,8% di cooperative che hanno come soci solo lavoratori normodotati e svantaggiati. Il 28,1% ha una base sociale di soli lavoratori e volontari, il 10,6% di sole persone fisiche, l'8% coinvolge accanto ai lavoratori solo altre organizzazioni, ed infine il 20,2% presenta una base sociale *multi-stakeholder* allargata, composta da persone fisiche e giuridiche di vario tipo.

² Nello specifico, 30 sono le cooperative che hanno come membri altre organizzazioni nonprofit, mentre solo 5 sono quelle che coinvolgono a livello formale gli enti pubblici e 3 organizzazioni for-profit. Benché sarebbe quindi interessante verificare eventuali differenze di gestione in presenza o meno del burocrate pubblico, l'esiguità dei dati non rende interessante un simile confronto. L'interferenza della pubblica amministrazione nella gestione e nei processi decisionali delle cooperative sociali risulta quindi assai ridotta (come affermato dalle stesse cooperative guardando ai livelli di autonomia goduti). Ovviamente resta un peso rilevante dell'ente pubblico nella composizione delle entrate delle cooperative, che verrà approfondito nella valutazione dell'efficienza organizzativa.

La presenza di cooperative i cui soci sono i soli lavoratori è superiore tra le cooperative di tipo A (32,1% contro il 3,9% nelle B), nelle regioni del Centro-Sud (31,7% al Centro e 40,3% al Sud, contro il 12,7% al Nord-Ovest ed il 20,7% al Nord-Est) e tra le cooperative di più vecchia costituzione (31,3%, mentre tra le neo-costituite è maggiore la presenza anche di soci sovventori e generici sostenitori). Il coinvolgimento di *stakeholder* anche diversi dai lavoratori è invece superiore nelle cooperative sociali di media dimensione, sia in termini patrimoniali che rispetto al numero di lavoratori impiegati.

La situazione cambia tuttavia anche significativamente guardando alla composizione del consiglio di amministrazione. In generale, oltre il 40% delle cooperative sociali ha quali membri del consiglio di amministrazione soltanto lavoratori, un ulteriore 22,7% ha eletto anche volontari nel proprio organo decisionale, mentre solo una cooperativa ogni tre ha un assetto veramente *multi-stakeholder*. Una rappresentatività allargata negli organi decisionali è garantita soprattutto nelle cooperative di tipo B (la metà delle quali ha un consiglio *multi-stakeholder*), del Nord-Est (48,4%), costituite negli anni '90 (41,7%) e con un numero ridotto di lavoratori (44,4% delle cooperative con meno di 15 lavoratori).

Una definizione congiunta della dimensione sociale delle cooperative, dove si tenga conto della composizione sia della base sociale che del consiglio di amministrazione, mette in luce come il 21,2% delle cooperative intervistate ha una struttura *single-stakeholder*, con soli lavoratori coinvolti sia nella base sociale che nel consiglio. Il 15,8% delle cooperative è invece controllato da lavoratori e volontari, e di tale specificità si terrà conto denominando tali organizzazioni nel prosieguo *multi-membership*. Sono classificate come ibride con base *multi-stakeholder* e consiglio di amministrazione *single* il 20,4% delle cooperative, mentre l'8,8% ha una situazione opposta di consiglio di amministrazione *multi* e base sociale *single-stakeholder*. Una cooperativa su tre (33,8%) ha infine base sociale e consiglio di amministrazione allargati ad una pluralità di soggetti diversi e per questo verranno analizzate nel prosieguo definendole *multi-stakeholder* a tutti gli effetti.

Tali dati, insieme alla scarsa attenzione posta alla rappresentanza formale degli utenti, porta gli scettici ad affermare che le cooperative sociali non sono sufficientemente aperte, non valorizzano l'importanza di coinvolgere tutti gli attori principali, non mirano ad una

struttura proprietaria che minimizzi i costi della transazione con i propri *stakeholder*, soprattutto utenti. Questo sembra in contrasto con le teorie presentate nel paragrafo precedente, ma può essere giustificato dalla decisione di sostituire il controllo formale (attraverso la *governance*) con il controllo indiretto, attraverso forme di coinvolgimento nelle decisioni e lo sviluppo di relazioni basate sulla fiducia.

TABELLA 2 - CLASSIFICAZIONE DELLE COOPERATIVE PER MODELLI DI GOVERNANCE (VALORI ASSOLUTI E %)

	v.a.	%
<i>Single-stakeholder</i> di lavoratori	55	21,2
Con base e CdA di lavoratori e volontari	41	15,8
Ibride con base <i>multi</i> e CdA <i>single</i>	53	20,4
Ibride con base <i>single</i> e CdA <i>multi</i>	23	8,8
<i>Multi-stakeholder</i> in base sociale e CdA	88	33,8

È vero, inoltre, che più dati contrastano con l'ipotesi di scarsa attenzione delle cooperative sociali al coinvolgimento degli utenti. Oltre all'attestata presenza di organizzazioni *multi-stakeholder*, si osserva che la maggioranza delle cooperative di tipo B (88,6%) ha tra i loro soci lavoratori svantaggiati, e quindi i fruitori diretti del servizio, anche se solo il 17,4% ha svantaggiati ed altri utenti nel consiglio di amministrazione. Inoltre, si avrà modo di verificare nel paragrafo dedicato alla qualità, le politiche nei confronti degli utenti sembrano in generale, in tutte le organizzazioni, attente alla loro soddisfazione ed al loro coinvolgimento.

La dimensione formale: il coinvolgimento dei diversi attori

Oltre che dal coinvolgimento diretto dei vari *stakeholder* negli organi della cooperativa, secondo quanto evidenziato al paragrafo precedente, la dimensione sociale delle organizzazioni deve tener conto anche delle modalità di partecipazione indiretta dei diversi portatori di interessi alle decisioni strategiche d'impresa. Anche secondo questi dati, tuttavia, il coinvolgimento degli utenti risulta secondario rispetto a quello delle altre tipologie di *stakeholder*: il 39,4% delle cooperative sociali dichiara di non coinvolgere mai i propri utenti nelle decisioni strategiche, mentre più frequente è la consultazione dei propri lavoratori (che nel 40% delle cooperative risultano sempre coinvolti, anche perché parte degli organi sociali), ma anche degli

enti pubblici, che nel 17,4% delle cooperative sono sempre coinvolti ed in un ulteriore 50,4% lo sono almeno occasionalmente. La partecipazione degli utenti è garantita inoltre solo occasionalmente da specifiche norme interne (il 44,2% delle cooperative sociali dichiara infatti di non avere alcuna tutela in questa direzione), così da portare ad affermare che le cooperative sociali sono ancora poco dotate di strumenti espliciti di coinvolgimento degli utenti, al contrario di quanto invece previsto dalla normativa sull'impresa sociale.

La rappresentanza dei vari gruppi di *stakeholder* risulta solo in alcuni casi influenzata dal modello di *governance* adottato. I lavoratori sono meno coinvolti nelle decisioni strategiche quando alla base sociale partecipano anche istituzioni giuridiche; nelle cooperative sociali con assetto *multi-stakeholder* sia nella base sociale che nel consiglio di amministrazione gli utenti sono invece leggermente più coinvolti in modo indiretto; infine, gli enti pubblici sono spesso coinvolti nelle decisioni strategiche delle cooperative sia controllate dai soli lavoratori che *multi-stakeholder*, mentre le cooperative ibride o *multi-membership* sembrano più autonome.

TABELLA 3 - COINVOLGIMENTO DEI DIVERSI *STAKEHOLDER* NELLE DECISIONI STRATEGICHE DI IMPRESA (%)*

		<i>Single-stakeholder</i>	<i>Multi-membership</i>	<i>Ibride</i>	<i>Multi-stakeholder</i>
Lavoratori	Talvolta	40,0	60,0	61,5	48,1
	Sempre	60,0	40,0	30,8	44,4
Utenti	Talvolta	55,3	51,4	47,1	61,3
	Sempre	4,3	8,1	9,8	3,8
Enti pubb.	Talvolta	46,9	47,4	57,7	46,8
	Sempre	22,4	15,8	11,5	22,8
Volontari	Talvolta	16,3	40,0	32,7	50,6
	Sempre	9,3	27,5	16,3	26,0

* *L'ammontare è talvolta inferiore al 100% poiché la domanda contemplava anche l'opzione "mai".*

Il grado di apertura e di coinvolgimento dei diversi *stakeholder* non influenza comunque significativamente la percezione di rischio di deterioramento dei rapporti con gli stessi. Le cooperative sociali intervistate ritengono che gli unici rapporti che potrebbero peggiorare sono quelli con le imprese concorrenti (punteggio di 3,73) o con le

amministrazioni pubbliche (3,65) e ciò è percepito soprattutto dalle cooperative *multi-membership*. Le organizzazioni *multi-stakeholder* percepiscono invece un rischio più elevato delle altre di deterioramento dei rapporti con la comunità locale, ma non si può affermare con certezza che tale dato sia spiegato da una scarsa correlazione tra la fiducia rivestita sul territorio e la capacità di rappresentare i vari portatori di interessi negli organi gestionali, poiché al contrario esso potrebbe essere indice di una maggior sensibilità di queste organizzazioni al tema.

La dimensione informale: il networking

Come affermato a livello teorico, la *multi-membership* di un'organizzazione può essere valutata anche nella sua dimensione informale, considerando le reti di relazioni maturate con organizzazioni dello stesso o di diverso tipo. Dai dati emerge che i network attorno a cui le cooperative sociali si strutturano sono spesso istituzionalizzati, con l'adesione di più dell'80% delle intervistate ad un'associazione nazionale: il 20% del totale è associato a Legacoop (e la percentuale cresce tra le organizzazioni controllate dai soli lavoratori) ed il 60,2% a Confcooperative (dove sono sovra-rappresentate le *multi-stakeholder*). Oltre la metà delle cooperative sociali aderisce ad un consorzio, in generale costituito da cooperative sociali, e spesso di tipo territoriale (55 delle cooperative intervistate sono socie del Consorzio "G. Mattarelli") ed il coinvolgimento in consorzi è superiore per le cooperative controllate dai lavoratori.

Le cooperative sociali che aderiscono ad associazioni temporanee di imprese o altri network (poco più del 25% in totale) si associano prevalentemente con organizzazioni di varia forma giuridica, ma che svolgono attività complementari e simili. L'apertura a queste forme di *networking* è tuttavia più elevata tra le cooperative con organi gestionali controllati dai soli lavoratori più che dalle *multi-stakeholder*, anche se queste ultime aderiscono più spesso ad associazioni temporanee di imprese e network con imprese che svolgono attività diverse dalle proprie.

La collaborazione con altre cooperative sociali a livello sia formale che informale si conferma elevata nelle cooperative sociali controllate dai lavoratori (76% di quelle con consiglio di amministrazione composto da soli lavoratori). Quanto più la base sociale è aperta, invece, tanto più le cooperative collaborano con organizzazioni di rappresentanza e di coordinamento (60% delle cooperative con base

allargata e 51,6% delle cooperative con *governance multi-stakeholder*), ovvero con organizzazioni di forma giuridica diversa. Interessante al proposito è la contrapposizione tra cooperative *multi-stakeholder* molto aperte alla collaborazione anche con organizzazioni for-profit (quasi una su tre ci collabora in modo stabile) e la scarsissima frequenza di scambi tra queste e le *single-stakeholder* (nessuna di esse intrattiene relazioni frequenti e solo il 40% ha collaborazioni sporadiche). E ancora, le *multi-stakeholder* collaborano molto più frequentemente delle organizzazioni controllate da soli lavoratori con le fondazioni bancarie (solo il 32% delle cooperative con base sociale *multi-membership* non ha rapporti con le fondazioni, contro il 61% delle cooperative sociali di soli lavoratori), ma non è significativamente diversa la politica nei confronti di altre tipologie di organizzazioni nonprofit. Solo una cooperativa sociale su quattro, in media, dichiara infatti di non avere rapporti collaborativi con enti religiosi, o associazioni o altre forme di nonprofit. E ancora più stabile e forte per tutte le cooperative sociali è la collaborazione con le amministrazioni comunali (che coinvolge il 94% in media delle intervistate).

TABELLA 4 - ENTI CON CUI LE COOPERATIVE COLLABORANO FREQUENTEMENTE (%)

	<i>Single-stakeholder</i>	<i>Multi-membership</i>	<i>Ibride</i>	<i>Multi-stakeholder</i>
Organismi territoriali di coordinamento	70,0	73,7	65,6	76,3
Altre cooperative sociali	73,2	63,2	70,7	72,0
Cooperative non sociali	15,2	15,6	20,1	4,8
Enti pubblici in attività simili	93,3	69,2	81,1	76,9
Altre imprese for-profit	0,0	21,2	26,4	25,8
Fondazioni bancarie	6,3	8,6	15,4	20,2

Gli scambi realizzati con i *partner* con cui le cooperative sociali collaborano concernono prevalentemente la progettazione e la formazione interna (per oltre il 40% del totale intervistate), così come il sostenimento della competitività sul mercato delle proprie attività (per una cooperativa su tre). La realizzazione di scambi di tipo finanziario interessa soprattutto le cooperative di tipo ibrido (quasi il 43% di esse), mentre le cooperative controllate solo dai lavoratori sono più attente agli scambi di prodotti e servizi (per il 45% di esse realizzati con altre cooperative e per il 59% con i consorzi). Le pressioni politiche sono esercitate invece quasi esclusivamente

dalle cooperative sociali *multi-stakeholder*, ad indicare la maggior attenzione che assetti proprietari allargati assegnano ad obiettivi non esclusivamente produttivi.

Elevato è il coinvolgimento delle cooperative sociali nella programmazione delle attività comuni a tutte le aderenti al network e nella risoluzione dei problemi legati alla gestione dei rapporti di lavoro. Ad essere interessate alle politiche del primo tipo sono soprattutto le cooperative sociali *multi-membership* o ibride, mentre le cooperative di soli lavoratori premono ovviamente nella definizione delle politiche del lavoro.

L'efficienza della performance organizzativa

In un settore caratterizzato da attività *multi-tasking*, quale quello dei servizi sociali, le performance organizzative devono essere valutate sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, ovvero stimandone sia l'efficienza che l'efficacia. Della prima vanno presi a riferimento soprattutto i dati di bilancio, indicatori della capacità di finanziamento dell'organizzazione, del livello di patrimonializzazione e di disponibilità economica, della capacità innovativa e delle opportunità di crescita. Non va comunque trascurato il grado di autonomia di cui le cooperative godono, soprattutto rispetto agli enti pubblici. Riguardo all'analisi qualitativa delle performance organizzative, essa verrà trattata nel paragrafo successivo, guardando alle ripercussioni dell'attività delle cooperative sociali sulla collettività (clienti e comunità in generale).

Un primo dato interessante posto in luce dalla ricerca è l'elevata autonomia dichiarata dalle cooperative sociali. La metà delle intervistate afferma di svolgere la propria attività in modo del tutto autonomo, o eventualmente realizzando l'attività in strutture gestite da altri soggetti (ulteriore 28%). L'autonomia caratterizza comunque soprattutto le imprese *multi-stakeholder* (nel 64% dei casi completamente autonome), mentre le cooperative sociali con soli lavoratori soci realizzano più spesso la loro attività in collaborazione con terzi (16,7%) o presso strutture gestite da altri (quasi il 40% dei casi).

Ciononostante, i dati economico-gestionali rivelano una situazione non significativamente diversa tra cooperative *single-* e *multi-stakeholder*: le cooperative ad alta patrimonializzazione (ossia il cui capitale sociale più riserve supera i 200mila euro) rappresentano il 30,4% delle cooperative di soli lavoratori ed il 33,2% delle cooperative *multi-stakeholder* ed anche la distribuzione percentuale rispetto alle altre

classi dimensionali e alle altre tipologie di cooperative è abbastanza simile. Il patrimonio medio delle *single-stakeholder* è comunque significativamente superiore (con un valore di 600mila euro) a quello delle cooperative ibride e *multi-stakeholder*, ma ciò è dovuto soprattutto alla presenza di alcune organizzazioni *outliers* (cooperative con capitale sociale superiore anche di molto al milione di euro) tra le *single-stakeholder*, cui è possibile associare un tendenziale isomorfismo verso forme di cooperazione di produzione e lavoro. Guardando invece alle modalità di distribuzione degli utili, a destinare quasi per intero gli utili a riserve sono soprattutto le cooperative *multi-membership* (con una percentuale media di accumulo a riserva del 96%), mentre le cooperative sociali *single-* e *multi-stakeholder* destinano a riserva indivisibile percentuali leggermente inferiori (in media l'85%) lasciando spazio per i ristorni a soci prevalentemente in forma di capitale le prime e in forma liquida le seconde. Tale ultima modalità di divisione degli utili incide in modo più significativo, tuttavia, nelle cooperative ibride il cui consiglio di amministrazione è controllato da soli lavoratori, ma la cui base sociale è aperta a numerose categorie di portatori di interessi. È in queste stesse cooperative che si ricorre in maggior percentuale anche alla remunerazione diretta del capitale.

TABELLA 5 - COMPOSIZIONE MEDIA DELLE ENTRATE PER VOCI DI RICAVO (%)

	<i>Single-stakeholder</i>	<i>Multi-membership</i>	<i>Ibride</i>	<i>Multi-stakeholder</i>
Vendita a cittadini	18,3	13,5	20,0	14,2
Vendita ad imprese private	3,4	18,7	21,6	13,6
Vendita ad enti pubblici su appalto	46,7	14,3	44,9	20,8
Vendita ad enti pubblici su trattativa	21,0	61,9	28,9	30,2
<i>General contractor</i>	2,8	0,6	5,1	5,1
Vendita per convenzione pubblica	2,1	7,5	1,3	3,8
Contributi da privati	0,3	1,3	0,6	2,4
Contributi pubblici	0,6	2,3	6,5	4,7
Altri ricavi	2,5	3,3	1,1	4,0

La situazione economica delle cooperative sociali è caratterizzata da una bassa incidenza sulle entrate della vendita diretta ai cittadini (voce di ricavo che incide in media del 17% nelle cooperative di tipo A e del 14,5% in quelle di tipo B), indipendentemente dalla composizione della base sociale delle stesse. Sulle entrate delle cooperative

controllate dai lavoratori (*single-stakeholder* o cooperative ibride con consiglio di amministrazione composto da soli lavoratori) incidono però maggiormente i ricavi da vendita ad enti pubblici attraverso appalti (oltre il 50% delle entrate), mentre nelle cooperative *multi-membership* e nelle *multi-stakeholder* sale l'incidenza dei ricavi da vendita ad enti pubblici tramite trattativa (che rappresenta fonte di entrata pari al 63% nelle prime e al 41,4% nelle seconde). Accanto a ciò, le cooperative sociali *single-stakeholder* dichiarano di partecipare più spesso a gare aperte (78,7%), mentre le *multi-stakeholder* godono più frequentemente dell'attivazione automatica delle convenzioni con gli enti pubblici (35,9% contro il 12,8% nelle *single*) o ricorrono a trattativa diretta (66,7% contro il 46,8% nelle *single*). Questa diversa situazione finanziaria pone in luce, quindi, una maggior valorizzazione da parte dell'ente pubblico delle cooperative con base sociale aperta ed una generale maggiore rigidità nelle prassi e nei rapporti istituzionali nelle cooperative controllate dai soli lavoratori.

In valore assoluto, i ricavi totali registrati nelle diverse cooperative sono in parte legati alla loro dimensione in termini di numero di lavoratori impiegati e livello di patrimonializzazione, con le cooperative *single-stakeholder* che registrano quindi livelli medi superiori. Tuttavia, dati i problemi di trattamento dei dati in presenza di *outliers*, è utile verificare le valutazioni soggettive delle organizzazioni circa la loro situazione economico-finanziaria. Si osserva così che le cooperative *multi-stakeholder* sono meno coinvolte da processi di crescita: per la maggior parte di esse i ricavi da vendita ai cittadini sono rimasti invariati o si sono contratti nel triennio precedente all'indagine (rispettivamente nel 45,3% e 18,9% dei casi) e simile è stato l'andamento dei ricavi da vendita ad imprese; sembra invece rafforzata solo la collaborazione e la dipendenza dal pubblico (con aumenti dei ricavi da enti pubblici a seguito di appalti nel 51,4% delle *multi-stakeholder*). Alla luce di questi dati, mentre le cooperative controllate dai lavoratori puntano più spesso ad incrementare le entrate da enti pubblici (obiettivo del 37,3%), le *multi-stakeholder* tenderanno nei prossimi anni a perseguire politiche che aumentino le entrate da privati (nel 34,1% dei casi).

Il valore della produzione è diminuito nel 15,6% delle *multi-stakeholder* e in simili percentuali si è contratto anche il consumo di semilavorati e materie prime. Solo gli investimenti sono aumentati nella maggior parte di esse (57,9%) ed in maniera significativamente superiore alle *single-stakeholder* (che solo nel 30% dei casi hanno registrato

un aumento degli investimenti). Questo dato è spiegato da differenti politiche perseguite dai due tipi di cooperative: quelle controllate dai lavoratori hanno puntato soprattutto all'innovazione dei servizi (raggiunta dall'80% di esse) e all'aumento del capitale, in parte anche grazie agli utili realizzati (cresciuti rispetto agli anni precedenti nel 37,5%); le cooperative *multi-membership* e *multi-stakeholder* hanno invece innovato i processi soprattutto attraverso investimenti tecnologici (realizzati dal 60,8% contro il 53% delle *single-stakeholder*).

L'efficacia dell'attività: qualità e funzione distributiva

Il metodo più diretto per stimare l'efficacia dei servizi prodotti dalle cooperative sociali e in particolare la loro qualità sarebbe la valutazione dei servizi da parte dei fruitori degli stessi, ma di questo dato non si dispone. La ricerca permette comunque di comparare le auto-valutazioni espresse dalle cooperative sulla qualità dei propri servizi. Emerge così innanzitutto che l'87,7% delle cooperative sociali effettua il monitoraggio della soddisfazione dell'utenza (la metà delle cooperative in modo sistematico) e ciò indipendentemente dalla dimensione societaria. La percezione di essere in grado di soddisfare i bisogni degli utenti è molto simile tra tutte le cooperative intervistate (con valori leggermente inferiori solo per le cooperative ibride, con base sociale *multi-stakeholder*, ma gestite a livello di consiglio di amministrazione solo da lavoratori), anche se sono soprattutto le cooperative controllate dai lavoratori a ritenere di offrire servizi di qualità superiore a quanto offerto da organizzazioni simili.

Anche la certificazione di qualità viene adottata come strumento informativo nei confronti degli utenti soprattutto nelle cooperative in cui essi sono meno coinvolti nel controllo (nel 56,2% delle cooperative con base sociale di soli lavoratori e nel 63% delle cooperative con consiglio di amministrazione di soli lavoratori, contro il 45% nelle *multi-stakeholder*). Ciò non significa, tuttavia, che la qualità di tali strumenti sia superiore, poiché risulta anzi contraddittorio che la certificazione sia spesso effettuata senza il coinvolgimento diretto degli interessati dai servizi.

La qualità sembrerebbe quindi una prassi ed un obiettivo più delle cooperative sociali controllate dai soli lavoratori che di quelle con utenti negli organi sociali, forse anche a causa della maggiore dipendenza dagli enti pubblici e dalle prassi seguite nell'assegnazione delle convenzioni. Secondo quanto affermato poi dalle stesse cooperative, il controllo della qualità e la correttezza dei comportamenti sono

garantite dai soci e dai membri del consiglio di amministrazione più nelle *single-stakeholder* che nelle altre cooperative sociali (punteggio di 5,7 su scala da 1 a 7 e contro un valore di 4,8 nelle *multi-stakeholder*). Le organizzazioni con base sociale allargata ritengono invece soprattutto che siano i dirigenti a garantire la qualità, dimostrando che il meccanismo di delega è molto forte quando la compagine sociale è meno omogenea. Non disponendo di dati oggettivi, non è comunque possibile affermare che il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse non sia effettivamente una condizione necessaria per superare le asimmetrie informative e l'opportunismo che affliggono il settore, anche se certamente rimangono centrali il fatto di essere nonprofit e, nello specifico, le motivazioni dei lavoratori.

TABELLA 6 - ELEMENTI IN BASE A CUI GLI *STAKEHOLDER* GIUDICANO L'OPERATO DELLA COOPERATIVA (%)

	<i>Single-stakeholder</i>	<i>Multi-membership</i>	<i>Ibride</i>	<i>Multi-stakeholder</i>
Prezzo	20,0	18,4	24,5	38,3
Qualità	65,4	56,4	61,5	65,9
Relazioni umane	52,0	35,9	55,8	35,0
Condivisione ideali e valori	40,8	21,1	15,4	16,0
Risposta ai bisogni	65,3	48,7	55,8	50,6
Impegno dimostrato	70,6	48,7	50,0	48,8

È interessante comunque tenere presente che, secondo quanto dichiarato dalle cooperative, sono soprattutto le *single-stakeholder* a ritenere che i propri clienti ed in generale gli *stakeholder* della cooperativa giudichino l'attività svolta valutando attentamente la capacità di rispondere ai bisogni sociali (aspetto importante per il 70% delle *single* contro il 50% delle *multi*) e la qualità delle relazioni (importante metro di giudizio per il 52% delle *single* ed il 35% delle *multi* e fattore strettamente legato alle caratteristiche dei lavoratori), ma anche la condivisione dei valori e degli ideali dell'organizzazione (aspetto considerato importante nel 40,8% delle *single*-rispetto al 16% delle *multi-stakeholder*). Quanto più, invece, la base sociale è allargata tanto più si ritiene che l'attività venga giudicata in base al prezzo del servizio erogato (aspetto importante per il 38,3% delle *multi* contro il 20% delle *single*, che lo pongono all'ultimo posto nei parametri di giudizio dell'attività). Il dato è sconcertante, poiché sembra che l'interesse degli *stakeholder* che aderiscono alle cooperative sociali

con base aperta siano strettamente di auto-tutela, soprattutto sotto il profilo economico.

Considerazioni molto diverse emergono, tuttavia, analizzando i dati sulla funzione distributiva realizzata dai diversi tipi di cooperative. Per individuare l'effettiva realizzazione di una simile funzione è stato chiesto alle cooperative sociali di valutare se esse producono di più di ciò per cui sono finanziate e destinano tale eccesso a fini di utilità sociale. Risulta così che, mentre il 78,8% delle *single-stakeholder* dichiara di non ricoprire una simile funzione, circa la metà delle altre cooperative svolge anche una funzione redistributiva e nel 20,7% delle *multi-stakeholder* tale funzione è realizzata in modo sistematico e rilevante. Sono le cooperative *multi-stakeholder*, in particolare, ad affermare in maggior percentuale di realizzare una funzione distributiva attraverso l'erogazione dei servizi sottocosto (affermazione del 48,4% delle intervistate) mentre più frequentemente le poche *single-stakeholder* che dichiarano di avere una funzione distributiva erogano i servizi in modo gratuito a tutta la loro utenza (secondo quanto accade in 8 cooperative *single-stakeholder*, ovvero nel 72,7% di quelle con funzione distributiva riconosciuta). Nelle ibride c'è una maggior tendenza ad erogare servizi gratuiti soltanto ad alcuni soggetti.

Il valore di questo eccesso di produzione è comunque abbastanza omogeneo in media tra le varie cooperative (stimato in circa 50mila euro ad organizzazione) ed è conseguito in tutte prevalentemente attraverso economie di gestione (che incidono per circa la metà nella produzione del plusvalore) e politiche di contenimento degli utili (secondo quanto dichiarato soprattutto dalle cooperative *multi-membership*), ma nelle cooperative *multi-stakeholder* anche grazie al ricorso al volontariato (che incide al 30% nella realizzazione del plusvalore).

Nonostante la contenuta funzione redistributiva delle *single-stakeholder*, sono queste cooperative a dichiararsi più attive nella promozione di attività di tutela dei propri utenti e di promozione dei loro bisogni: ben il 32,7% realizza tali funzioni in modo sistematico (contro il 22,2% delle *multi-stakeholder*) ed un ulteriore 42,3% lo fa almeno occasionalmente (contro il 55% in media nelle altre).

TABELLA 7 - LA FUNZIONE REDISTRIBUTIVA DELLE COOPERATIVE SOCIALI (%)

	<i>Single-stakeholder</i>	<i>Multi-membership</i>	<i>Ibride</i>	<i>Multi-stakeholder</i>
<i>L'impresa produce di più</i>				
No	78,8	58,5	54,5	58,5
Occasionalmente	7,7	12,2	22,7	17,1
Sistematicamente	1,9	9,8	9,1	3,7
In modo rilevante	11,5	19,5	13,6	20,7
<i>Il valore è distribuito con</i>				
Servizi sottocosto	18,2	50,0	21,7	48,4
Servizi gratuiti a tutti	72,7	56,3	60,9	38,7
Servizi gratuiti ad alcuni utenti	27,3	56,3	39,1	35,5
Servizi gratuiti a soggetti esterni	18,2	25,0	34,8	25,8

Altri vantaggi comparati

Tra i vantaggi comparati che la letteratura individua sia per la cooperazione nel suo complesso che con specifico riferimento alle organizzazioni *multi-stakeholder* (si veda il secondo paragrafo del presente articolo) si riportano tra gli altri la maggiore diffusione delle informazioni, lo sviluppo della fiducia e delle relazioni, la capacità di valorizzare le risorse locali e le ripercussioni sulla comunità locale.

I questionari somministrati alle cooperative sociali permettono innanzitutto di valutare la capacità di valorizzare le risorse locali attraverso alcuni indicatori. Il primo dato significativo emerge nel ricorso al volontariato: mentre solo il 27,1% delle organizzazioni *single-stakeholder* impiega volontari nel proprio organico, tale percentuale sale al 66% nelle cooperative sociali cosiddette ibride e raggiunge l'86,7% nelle *multi-stakeholder*. Solo il 6% di queste ultime dichiara, all'opposto di non aver mai avuto volontari e di non volerli avere, contro il 54,2% dichiarato dalle cooperative *single-stakeholder*. Paragonando, inoltre, le sole organizzazioni con volontari, si rileva che il numero medio di volontari nelle *single-stakeholder* è mediamente un quinto di quello delle *multi-stakeholder* (con 3 contro 17 lavoratori volontari ed una media di 7 nelle cooperative ibride) e similmente l'incidenza delle ore di volontariato sul totale ore di lavoro (remunerate e non) svolte dal personale nella cooperativa ammonta a poco più del 2%

nelle *single-* contro l'11% nelle *multi-stakeholder* (con le cooperative sociali ibride che tuttavia dimostrano di impiegare ancora più efficientemente i volontari, con un numero medio di ore settimanali da questi erogate superiore a 50 e con un'incidenza media sulle ore totali di lavoro del 23%). Tale dato riflette ovviamente una diversa concezione di appartenenza dell'organizzazione alla società: le cooperative sociali controllate da soli lavoratori tendono infatti non soltanto a sminuire il ruolo del volontariato nel realizzare il servizio e nel permettere il collegamento tra l'organizzazione e la comunità locale, ma sembrano addirittura temere la presenza di volontari, che potrebbe colpire i diritti dei lavoratori.

L'altro elemento determinante nella valorizzazione delle risorse locali è dato dal maggior contributo degli stessi cittadini alla generazione delle risorse finanziarie. Nonostante la ricerca non abbia previsto domande specifiche sulle donazioni, i dati di bilancio illustrano che in media solo l'8% delle entrate delle cooperative *single-stakeholder* è costituito da contributi da cittadini privati, mentre tale percentuale raggiunge il 18% nelle *multi-stakeholder*.

TABELLA 8 - IL RICORSO AL VOLONTARIATO (% E VALORI MEDI)

	<i>Single-stakeholder</i>	<i>Multi-membership</i>	<i>Ibride</i>	<i>Multi-stakeholder</i>
Presenza di volontari	27,1	100,0	60,1	86,7
Numero di volontari	3	9	8	17
Ore settimanali gratuite	29	25	48	31

Per quanto riguarda invece il rapporto con la comunità locale e la possibilità che le cooperative sociali abbiano un impatto positivo sulla stessa, i dati sembrano sottolineare l'importanza dell'integrazione con la comunità per tutte le organizzazioni intervistate, anche se in termini diversi. Da un lato, infatti, sono più le cooperative *single-* che le *multi-stakeholder* ad annoverare tra i propri obiettivi primari il benessere della comunità (affermato dal 70,4% contro il 58% in media delle altre), mentre le cooperative con base sociale allargata pongono spesso tale obiettivo come secondario (11,7% dei casi), anche se affermano poi di sentirsi molto responsabili verso la comunità locale (affermazione della metà delle *multi-stakeholder*). Dall'altra parte, il radicamento nel territorio è considerato più dalle *multi-* che dalle *single-stakeholder* come un modo per cogliere tempestivamente

i bisogni emergenti (secondo quanto affermato dall'82,4% delle prime contro il 63% delle seconde) e come una fonte di risorse umane e capitali (sostenuto dal 74,4% delle *multi-* contro il 68,5% delle *single-stakeholder*). Sembrerebbe quindi possibile affermare che, in generale, per le cooperative controllate dai soli lavoratori il territorio e la sua comunità sono un obiettivo, mentre per le cooperative sociali con base più allargata il benessere da tutelare è quello specifico dei propri aderenti e la comunità locale ed il territorio divengono mezzi attraverso cui raggiungerlo in maniera efficiente (in termini sia di *output* che di *input*).

Una riflessione conclusiva meritano i vantaggi comparati goduti dalle cooperative sociali rispetto alle altre tipologie organizzative, poiché questi dati mettono in luce la diversa importanza riconosciuta da cooperative diverse alle proprie specificità. Nonostante non si disponga dei dati su organizzazioni con diversa forma giuridica, interessanti risultano le percezioni soggettive delle cooperative intervistate relativamente ai costi sostenuti. In particolare, le *multi-stakeholder* ritengono in maggior percentuale di avere vantaggi comparati nell'individuazione della domanda sia rispetto alle organizzazioni for-profit che pubbliche, mentre le *single-stakeholder* si ritengono più spesso simili alle altre, mostrando quindi che il coinvolgimento degli utenti e dei vari portatori di interessi nella base sociale è certamente un modo per disporre di informazioni migliori e a minor costo. La raccolta di informazioni sulla condotta dei lavoratori e dei *manager* sono invece omogeneamente percepite come meno costose che nelle altre organizzazioni, anche se una percentuale significativa delle *single-stakeholder* afferma di controllare più che nel pubblico i propri lavoratori e dirigenti. I processi decisionali sono percepiti invece come più costosi nelle *multi-* che nelle *single-stakeholder*, poiché le prime dichiarano più spesso di sopportare più costi decisionali delle altre tipologie organizzative, in linea con l'ipotesi di alti costi della *governance* quando la base sociale diventa più ampia. Il coinvolgimento dei lavoratori (soprattutto nel confronto con le imprese for-profit) comporta invece costi superiori nelle *single-* che nelle *multi-stakeholder*, poiché in queste ultime gli interessi dei lavoratori si devono uniformare (o si pongono in secondo piano) a quelli della maggioranza e degli altri *stakeholder*.

Le ripercussioni sulla performance individuale

I dati sulla composizione della base sociale hanno rivelato che, quasi all'unanimità, le cooperative sociali prevedono l'inclusione formale dei propri lavoratori o di loro rappresentanti. Non risulta perciò interessante approfondire se la presenza o meno dei lavoratori negli organi gestionali della cooperativa abbia ripercussioni sulla loro attività e sul loro benessere; né è obiettivo del presente lavoro verificare se i lavoratori soci sono diversamente soddisfatti e impegnati rispetto ai non soci. È interessante invece verificare se organizzazioni più aperte al coinvolgimento di tipologie diverse di *stakeholder* aumentino il capitale sociale sviluppato nell'organizzazione e in particolare migliorino le relazioni, la fiducia, la condivisione di norme sociali e della *mission*. Con un conseguente maggior impegno dei lavoratori, differenti motivazioni alla base dei loro comportamenti ed un diverso bilanciamento tra visione egoistica ed altruistica del lavoro.

Da un'analisi comparata tra cooperative sociali *single-stakeholder*, ibride e *multi-stakeholder*, in generale emerge come i lavoratori assumano comportamenti del tutto simili, siano altruisti e motivati, intreccino relazioni positive con soggetti interni ed esterni all'organizzazione e ottengano sempre molta soddisfazione dallo svolgere un lavoro utile per la comunità. Più in particolare, i lavoratori delle cooperative sociali *single-stakeholder* si impegnano sul lavoro in modo del tutto simile ai loro colleghi delle *multi-stakeholder*: le ore di straordinario sono nel 20% dei casi erogate in maniera gratuita (senza essere recuperate né remunerate) o semi-gratuita anche se, tra coloro che donano ore di lavoro, nelle *single-stakeholder* si tende più spesso a fare straordinari perché richiesti dal tipo di lavoro svolto (24,7%) contro una maggiore volontarietà dei lavoratori delle *multi-stakeholder* (55% contro il 45% circa nelle *single*). Il lavoro richiede sempre un coinvolgimento continuo e intenso, il rispetto di scadenze, lo svolgimento di attività anche molto diverse e una forte responsabilità verso gli utenti ed i loro familiari. L'impegno profuso è quindi considerato da tutti i lavoratori ancora più elevato (punteggi medi sempre superiori a 5) di quanto richiesto dalla cooperativa e dagli utenti, e considerando la retribuzione percepita.

Alla base di questi comportamenti altruistici sta un generale interesse dei lavoratori per l'utilità sociale del lavoro e una forte motivazione intrinseca. Cooperative sociali *single-* e *multi-stakeholder* hanno selezionato in modo del tutto simile lavoratori già interessati prima dell'assunzione alle problematiche sociali, al benessere collettivo e

alle relazioni (con punteggi medi leggermente superiori addirittura nelle *single-stakeholder*), anche se una percentuale più elevata di lavoratori delle *multi-stakeholder* cercava in modo specifico un lavoro in una cooperativa (28% contro il 19,5% nelle cooperative sociali di soli lavoratori). Questo dato si riflette in una leggera minor attenzione verso gli aspetti estrinseci del lavoro dichiarata dai lavoratori delle *multi-* rispetto a quelli delle *single-stakeholder*: mentre infatti le motivazioni intrinseche al lavoro e alla base della scelta dell'organizzazione (ad esempio, l'aiutare persone svantaggiate, le relazioni, la creatività del lavoro) sono elevate per tutti gli intervistati (punteggi medi superiori a 9 su scala da 1 a 12), i lavoratori delle *single* considerano aspetti rilevanti del lavoro anche molti fattori estrinseci (assegnando punteggi superiori alla media alla retribuzione, alla stabilità e flessibilità occupazionale, alle prospettive di carriera). La *mission* organizzativa sembrerebbe quindi sotto questo profilo più esplicita nelle *multi-stakeholder*, facendo lo stesso assetto proprietario rilevare la prevalenza dell'altruismo e della motivazione intrinseca sulla tutela dei lavoratori. Aspetto, questo ultimo, che invece emergerebbe come più attraente nelle *single-stakeholder*, ponendo qualche leggera perplessità sulla loro tendenza ad assumere caratteristiche delle cooperative di produzione e lavoro. È vero, tuttavia, che per tutti i lavoratori la cooperativa ha aiutato ad aumentare la percezione del lavoro come esperienza che arricchisce sul piano umano e come fonte di soddisfazione personale, diminuendo invece la percezione del lavoro come mera attività necessaria per guadagnare.

L'assetto proprietario non sembra influenzare nemmeno la relazione lavorativa sotto il profilo del controllo, dei rapporti interni e della comunicazione. Innanzitutto, il livello di autonomia goduto nella gestione del lavoro e dei rapporti con gli utenti non varia tra modelli di cooperative (punteggio assegnato all'autonomia di 4,8 in media su scala da 1 a 7). L'unica differenza nelle modalità di controllo consiste in una leggera maggiore libertà dei lavoratori delle *single-stakeholder* (come prevedibile), dovendo più spesso rispettare solo procedure concordate con la cooperativa (25% dei casi) contro maggior controllo nelle *multi-stakeholder* dei superiori e del consiglio di amministrazione (rispettivamente nel 66,1% e nell'11,9% dei casi contro il 58,3% e 8,3% nelle *single*).

TABELLA 9 - MOTIVAZIONI AL LAVORO (VAL. MEDI SU SCALA 1-12)

	<i>Single-stakeholder</i>	<i>Multi-membership</i>	<i>Ibride</i>	<i>Multi-stakeholder</i>
Relazioni esterne	9,25	8,88	8,43	8,47
Relazioni sul lavoro	9,46	9,66	9,55	9,47
Aiutare i bisognosi	9,66	9,86	9,29	9,34
Flessibilità orario lavoro	8,00	8,09	8,04	8,03
Retribuzione	8,75	8,27	8,77	8,39
Carriera	8,54	7,86	8,45	8,18
Stabilità del posto	9,63	9,08	9,54	9,27
Autonomia e varietà	8,47	8,21	8,52	8,62
Coerenza con formazione	7,40	6,48	7,02	6,88
Utilità sociale	7,76	7,25	6,78	7,14
Ambiente fisico di lavoro	7,61	6,96	7,48	7,35
Condivisione di ideali	8,99	8,67	8,49	8,84

Il rapporto con i superiori è caratterizzato da grande rispetto e capacità di ascolto (punteggi medi in tutte le cooperative superiori a 6). La qualità dei risultati e dell'attività svolta dai lavoratori è monitorata indipendentemente dalla struttura proprietaria (punteggio medio di 5,8). La capacità di sviluppare relazioni sul posto di lavoro è sempre molto elevata: più che buoni sono i rapporti con gli utenti (punteggio medio 6,1 in tutte le cooperative) e addirittura le relazioni tra lavoratori e volontari sono migliori laddove a questi ultimi non è dato potere decisionale (punteggio medio di 6,7 nelle *single*-contro 6,2 nelle *multi-stakeholder*).

TABELLA 10 - PERCEZIONI DI EQUITÀ PROCEDURALE SUL TRATTAMENTO RICEVUTO (VAL. MEDI SU SCALA 1-7)

<i>La cooperativa...</i>	<i>Single-stakeholder</i>	<i>Multi-membership</i>	<i>Ibride</i>	<i>Multi-stakeholder</i>
da consigli e linee guida	5,60	5,52	5,31	5,26
raccoglie informazioni complete sull'attività	5,51	5,44	5,26	5,12
tratta i lavoratori con gli stessi criteri	5,52	5,66	5,27	5,41
ha obiettivi condivisi	5,62	5,67	5,27	5,38
rispetta la parola data	5,89	6,10	5,69	5,81
si comporta in modo corretto	6,07	6,19	5,92	5,94

Anche la fiducia è sentimento diffuso tra tutti i lavoratori e nei rapporti sia con gli utenti, i superiori ed i colleghi, che con gli enti esterni (punteggi sempre superiori a 6 su scala da 1 a 7). Ancora una volta, quindi, non è la struttura proprietaria a garantire lo sviluppo del capitale sociale, ma lo sono soprattutto le motivazioni e la condivisione della *mission*.

Passando all'analisi della comunicazione all'interno della cooperativa, l'equità procedurale è sempre molto elevata, ma lo è soprattutto nelle cooperative controllate dai soli lavoratori. Nelle *single-stakeholder* è infatti più alta soprattutto la percezione che la cooperativa fornisca linee guida e consigli chiari per svolgere al meglio il lavoro (punteggio medio di 5,6 contro 5,2 nelle altre cooperative) e raccolga allo stesso tempo informazioni accurate sull'attività svolta (5,5 contro 5,1 nelle *multi-stakeholder*). Anche gli obiettivi dell'attività risultano comunque sempre chiari e condivisi dai suoi lavoratori (5,9 in tutte le cooperative sociali) e vi è una generale buona diffusione dei documenti principali della cooperativa, con una conoscenza maggiore dei contenuti dello Statuto, della dichiarazione di *mission*, del codice etico e dei manuali di qualità più tra i lavoratori delle *single-stakeholder* (con differenze percentuali anche superiori al 10%). Sembra quindi più la piccola dimensione e la condivisione stretta degli obiettivi che l'apertura a tutti gli *stakeholder* il mezzo per trasmettere i principi ed i valori della cooperativa e focalizzare l'attenzione sugli obiettivi sociali e sul modo di perseguirli.

Approfondendo questo aspetto, si rafforza l'idea che la mancata internalizzazione nei vertici della cooperativa e nei processi decisionali dei diversi portatori di interessi ed il prevalere esclusivo dei lavoratori quali decisori non portino ad alcuna differenza rilevabile negli obiettivi perseguiti. I lavoratori dichiarano sempre di agire innanzitutto nell'interesse dei clienti (punteggio medio di 6,4 nelle *single-* e di 6 nelle *multi-stakeholder*) o della cooperativa nel suo complesso ed ancora più forte è la percezione nelle *single-stakeholder* di lavorare per la comunità (5,6 contro 5,1 nelle altre). Date queste differenze, sono ancor più i lavoratori delle *single-* che quelli delle *multi-stakeholder* a ritenersi soddisfatti dell'utilità sociale del loro lavoro (punteggio di 6,1 contro 5,7), smentendo quindi le preoccupazioni di agenti più auto-interessati e di una minore tutela degli utenti nelle cooperative sociali controllate dai soli lavoratori o comunque laddove gli utenti non sono coinvolti.

In conclusione, è quindi possibile affermare che né l'assetto *multi-stakeholder* influenza positivamente il comportamento dei lavoratori, le loro preferenze sociali e le loro motivazioni, avvicinandole ancora di più alla *mission* organizzativa, né, all'opposto, la presenza di più portatori di interessi confonde gli obiettivi finali da perseguire e crea costi ed inefficienze nel monitoraggio dei lavoratori.

Le verifiche alla letteratura sulle modalità di coinvolgimento

La letteratura ha distinto le modalità di rappresentanza dei vari portatori di interessi delle cooperative sociali in sostanziale, simbolica, formale, descrittiva, partecipata. Nonostante la ricerca non abbia previsto *proxy* esplicite di queste componenti, alcune considerazioni possono essere dedotte dai dati disponibili. Sotto il profilo della legittimazione, sicuramente i dati hanno posto in luce come la *mission* organizzativa e l'attenzione al raggiungimento di servizi di qualità favoriscano una rappresentanza di tipo sostanziale. Similmente, in tutte le cooperative vi è un'elevata diffusione della fiducia, anche a livello dei suoi operatori. Anche per i dirigenti, infatti, i rapporti di fiducia con i principali *stakeholder* dell'organizzazione sono sempre rilevanti (valori superiori a 6 su scala da 1 a 7) e ciò rafforza l'ipotesi di una rappresentanza simbolica. La buona comunicazione interna e la qualità dei principali documenti pubblicati e trasmessi per far conoscere l'attività svolta porta ad affermare, poi, che le cooperative sociali praticano una rappresentanza di tipo partecipato, e ancora una volta indipendentemente dalla struttura proprietaria posseduta.

Il coinvolgimento (secondo sottogruppo in cui la rappresentanza è distinta nella teoria) può essere invece studiato limitatamente ad alcune domande rivolte ai *manager* delle cooperative, poiché i questionari somministrati all'organizzazione non prevedevano una sezione sulle modalità di elezione del leader e sulla sua appartenenza ad una specifica categoria di *stakeholder*. Guardando in primo luogo ai meccanismi di elezione e di delega, le cooperative con base sociale ristretta sembrano caratterizzate da una *leadership* formale sotto il primo profilo, ma non sotto il secondo. Nelle *single-stakeholder* è maggiore la percentuale di dirigenti che ricoprono anche la carica di presidente, contro più dirigenti delle *multi-stakeholder* che sono vice-presidenti o consiglieri. In queste ultime i dirigenti sono inoltre più spesso volontari (27,4% contro il 23,1% nelle *single-stakeholder*) o hanno una carica a tempo indeterminato (56,2% dei casi contro

il 46,5% nelle *single-stakeholder*). Questo dato mette in luce come i meccanismi di delega siano più rigidi nelle cooperative sociali controllate da una sola tipologia di *stakeholder*, mentre il riconoscimento del leader da parte di una base sociale allargata porta più spesso alla selezione di soggetti anche volontari e per periodi illimitati, pur essendo normalmente previste modalità di revoca. Ciononostante, i *manager* rispondono della loro attività direttamente al presidente e al consiglio di amministrazione più nelle cooperative *multi-* che nelle *single-stakeholder* (percentuali rispettivamente del 46,6% e dell'87,7% nelle prime, del 39,5% e del 79,1% nelle seconde). I leader delle cooperative controllate da soli lavoratori sono invece più frequentemente responsabili verso l'assemblea dei soci (69,8% contro il 60,3% nelle *multi-stakeholder*).

La *leadership* presenta comunque carattere "descrittivo" indipendentemente dall'assetto proprietario della cooperativa, poiché il leader è sempre una persona che condivide e rappresenta gli obiettivi dell'organizzazione. Tutti gli intervistati ritengono di privilegiare gli interessi innanzitutto della stessa cooperativa (6,4) e degli utenti (6,3), mentre gli interessi dei finanziatori sono leggermente più rilevanti della media nelle *multi-stakeholder* (4,4 contro 3,9).

Se le analisi comparate tra *single-* e *multi-stakeholder* non hanno evidenziato particolari differenze nelle modalità di rappresentanza (né nei risultati raggiunti dalle organizzazioni), simili sono le conclusioni anche in tema di capacità di sviluppare capitale sociale. I dati presentati sembrano infatti evidenziare una buona diffusione di informazioni e conoscenze, un generale buon sviluppo di relazioni dentro e fuori le cooperative, una buona capacità di raccogliere e valorizzare le risorse finanziarie ed umane locali. E ciò porterebbe a concludere che *single-* e *multi-stakeholder* siano due realtà comunque molto attive ed entrambe fortemente ancorate al territorio e alla *mission*, senza dare esplicita conferma alla creazione di due distinte tipologie di capitale sociale, quelli che in letteratura sono stati definiti rispettivamente *bridging* e *bonding social capital*. Tale affermazione va comunque avanzata con cautela poiché una reale verifica del capitale sociale generato richiede valutazioni allargate sul territorio ed analisi qualitative e non ci si può semplicemente affidare a valori medi e ad auto-valutazioni.

4. Conclusioni

La letteratura sulle organizzazioni nonprofit ha sottolineato la loro capacità competitiva rispetto alle altre tipologie organizzative e la loro efficienza nel risolvere alcuni dei principali fallimenti del mercato, in particolare l'asimmetria informativa tra consumatori e donatori, da un lato, ed organizzazione e *manager*, dall'altro. Le origini di questa maggior efficienza sono state trovate principalmente nel vincolo di non distribuzione di utili, che porta a creare organizzazioni senza proprietari (poiché costituite da soggetti senza diritto al residuo), e nel coinvolgimento dei diretti fruitori del servizio nella base sociale.

I dati forniti dall'Istituto nazionale di statistica, così come i dati di una recente ricerca nazionale (ICSI2007) mettono in luce una situazione assai diversa sotto il profilo della composizione della base sociale delle cooperative sociali italiane. Se infatti è confermato che molte organizzazioni hanno un assetto *multi-stakeholder*, coinvolgendo portatori di interessi diversi, una percentuale esigua di esse coinvolge anche gli utenti. Questo dato solleva il dubbio che la mancata rappresentanza formale dei fruitori dei servizi riduca l'attenzione alla qualità del servizio e porti le cooperative sociali verso l'isomorfismo ed il prevalere degli interessi dei lavoratori su quello della collettività e degli altri portatori *stakeholder*. Le cooperative sociali costituite o controllate da soli lavoratori potrebbero infatti non risolvere i problemi di asimmetria informativa ed opportunismo dei proprietari, finendo per privilegiare l'interesse dei lavoratori, come ipotizzato per le cooperative di produzione e lavoro.

Tali preoccupazioni vengono smentite dai dati. I rapporti tra l'organizzazione e tutti i suoi vari *stakeholder* continuano ad essere contraddistinti dalla fiducia e da un'intensa comunicazione; l'obiettivo quasi esclusivo delle cooperative sociali continua ad essere l'erogazione di servizi di qualità; la gestione è caratterizzata dal perseguimento dell'efficienza tecnica accanto all'efficacia. E tali risultati non differiscono significativamente tra cooperative *single-* e *multi-stakeholder*, né distinguendo per i diversi tipi di assetti proprietari. Il contributo allo sviluppo di capitale sociale risulta inoltre elevato e indipendente dalla composizione della base sociale, con grande capacità di tutte le organizzazioni di incentivare le relazioni, coinvolgere la comunità e valorizzare le risorse umane e finanziarie locali.

Le spiegazioni alla base di buoni ed omogenei livelli di efficienza ed efficacia tanto di cooperative sociali controllate dai soli lavoratori quan-

to di organizzazioni più aperte sono da ricercarsi in due motivi. In primo luogo, nella presenza di lavoratori intrinsecamente motivati ed altruisti, che pongono l'interesse sociale tra i propri personali obiettivi e sono vincolati alla qualità più da norme morali di comportamento che da restrizioni giuridiche all'appropriazione di utili e pressioni da parte degli altri portatori di interessi. In secondo luogo, la rappresentanza dei vari *stakeholder* non deve essere obbligatoriamente realizzata a livello formale, ma anche attraverso modalità diverse di coinvolgimento. In particolare, la comunicazione da e verso l'organizzazione, la creazione di processi snelli e trasparenti, la realizzazione di network con altre organizzazioni ed attori economici sono tutte garanzie di una gestione capace di rappresentare gli interessi della società. È tuttavia altrettanto vero che una riflessione sul mancato coinvolgimento degli utenti nella base sociale debba essere comunque fatta, poiché forse i vantaggi che si possono trarre dal confronto diretto delle parti sono maggiori dei costi che ne possono derivare. E realizzare imprese sociali significherà sempre più essere capaci di individuare un gruppo di imprenditori con un unico obiettivo condiviso e trasparente, anche se tra loro diversi.

Riferimenti bibliografici

- Ben-Ner A., Van Hoomissen T. (1991), "Nonprofit Organizations in the Mixed Economy", *Annales de l'Economie Publique Sociale et Cooperative*, vol. 62, n. 4.
- Bifarello M. (2002), *From Delegation to Participation. The Third Sector and the State in Associative Networks*, mimeo presentato alla Fifth Conference of the International Society, July.
- Borzaga C., Mittone L. (1997), *The Multi-stakeholder Versus the Nonprofit Organisation*, Discussion Paper n. 7, Dipartimento di Economia, Università di Trento.
- Depedri S. (2008), "The Competitive Advantages of Social Enterprises", in corso di pubblicazione su Becchetti L., Borzaga C. (a cura di), *The Economics of Social Responsibility*, Routledge, Londra.
- Fazzi L. (2007), *Governance per le imprese sociali e il nonprofit. Democrazia, approccio multi-stakeholder, produttività*, Carocci Editore, Roma.
- Guo C., Musso J.A. (2007), "Representation in Nonprofit and Voluntary Organizations: A Conceptual Framework", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n. 36, pp. 308-326.
- Hansmann H.B. (1980), "The Role of Nonprofit Enterprise", *The Yale Law Journal*, vol. 89, n. 5, pp. 835-901.
- Lynn L.E., Heinrich C.J., Hill C.J. (2000), "Studying Governance and Public Management. Why? How?", in Lynn L.E., Heinrich C.J., Hill C.J., *Governance and*

- Performance: New Perspectives*, Georgetown University Press, Washington, D.C, pp. 1-33.
- Pitkin H.F. (1967), *The Concept of Representation*, University of California Press, Berkeley.
- Putnam R. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Stone M.M., Ostrower F. (2007), "Acting in the Public Interest? Another Look at Research on Nonprofit Governance", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n. 36, pp. 416-438.
- Sudgen R. (2008), *The Public Interest in Creativity: A Knowledge Governance Perspective on the Prospects for Local Development under Globalisation*, intervento alla Conferenza Internazionale "Apparent Antithesis: Globalisation and Local Development", Trento, 9-11 ottobre.

Dall'organizzazione *multi-stakeholder* all'impresa reticolare

Silvia Sacchetti, Ermanno Tortia

Sommario

1. Introduzione: dall'organizzazione *multi-stakeholder* all'impresa a rete - 2. Le organizzazioni *multi-stakeholder* - 3. L'impresa come rete di soggetti co-interessati e co-motivati - 4. L'impresa e i suoi "pubblici": *networking* ed inclusione sulla base di valori chiave - 5. Verso la *mental proximity*: i "network di comunità" - 6. Conclusioni

1. Introduzione: dall'organizzazione *multi-stakeholder* all'impresa a rete

Le organizzazioni *multi-stakeholder* sono a tutt'oggi molto meno diffuse delle organizzazioni *mono-stakeholder*. Gli approcci più ortodossi allo studio dell'economia quali quello neoclassico e quello neo-istituzionalista tendono a riscontrare in questa evidenza una conferma della capacità delle organizzazioni *mono-stakeholder* di minimizzare i costi e di raggiungere i più elevati livelli di efficienza. Tuttavia, le teorie dominanti contrastano con altre evidenze secondo le quali le organizzazioni *multi-stakeholder*, soprattutto quelle non controllate dagli investitori si stanno in realtà diffondendo almeno in alcuni ambiti specifici, quali i settori dei servizi sociali, caratterizzati da pronunciate imperfezioni contrattuali ed asimmetrie informative, oltre che dal carattere relazionale dei servizi offerti. Sembra dunque che, smentendo il teorema di Hansmann, le organizzazioni

multi-stakeholder non siano solo colpevoli di aumentare i costi a detrimento dell'efficienza produttiva, ma che sia invece anche in grado di generare maggiore *surplus* con modalità diverse da quelle tradizionali ed in contesti dove spesso le imprese a scopo di lucro e le organizzazioni a proprietà pubblica non sono in grado di operare. La partecipazione degli *stakeholder* diversi dagli investitori richiede o suggerisce in molti contesti l'esclusione dello scopo di lucro in quanto essa permette l'internalizzazione di interessi eterogenei ed il superamento all'interno del governo organizzativo delle maggiori imperfezioni contrattuali che si presentano sul mercato. Tuttavia, l'esclusione dello scopo di lucro non è una soluzione necessaria per le organizzazioni *multi-stakeholder*, che possono ricorrere tanto alla soluzione del governo duale, quanto ad altre forme più blande di partecipazione quali la consultazione ed i flussi informativi. Sembra però di potere affermare che il controllo esercitato dagli investitori sull'organizzazione sia uno degli elementi che più di tutti sfavoriscono la piena internalizzazione di interessi eterogenei all'interno del governo organizzativo a causa del modello di governo tendenzialmente più gerarchico, e dell'instaurarsi di rilevanti contrasti di interesse tra chi controlla l'organizzazione e gli altri soggetti a lei legati. I contrasti di interesse derivano dalla necessità di perseguire prima di tutto gli interessi degli investitori e quindi di massimizzare il valore di mercato dell'organizzazione. Necessità inevitabile quando si consideri che, nell'ipotesi controfattuale di un'impresa di capitale che non massimizza il suo profitto ed il suo valore di mercato, la possibilità di *take-over* e di scalate ostili verrebbe incrementata. Per quel che riguarda gli obiettivi dell'organizzazione, si è già detto che le organizzazioni *multi-stakeholder* vengono più spesso osservate negli stessi ambiti di attività delle organizzazioni nonprofit, quali la produzione di servizi sociali. In questo contesto, l'internalizzazione delle posizioni contrattuali di *stakeholder* diversi sembra essere adatta ad imprese che puntano non tanto alla massima efficienza nella produzione di beni e servizi standardizzati, quanto al superamento di quelle imperfezioni contrattuali che impediscono la stipula di contratti completi, per esempio, a causa della presenza di pronunciate asimmetrie informative o del carattere relazionale dei servizi prodotti. Sembra quindi che vi sia una notevole, seppur non completa, convergenza sia tra gli schemi organizzativi, sia tra gli obiettivi produttivi delle organizzazioni nonprofit e delle organizzazioni *multi-*

stakeholder e questa conclusione è avvalorata dalla considerazione delle organizzazioni nonprofit, delle imprese sociali e delle imprese cooperative, viste prima di tutto come organizzazioni a carattere personale che mettono in risalto le possibilità di *voice* dei diversi attori coinvolti nell'organizzazione, tanto produttori quanto utenti, più che la massimizzazione del valore economico della stessa. La comunanza degli obiettivi comuni a tutti i soggetti coinvolti e la deliberazione partecipativa all'interno del network possono assumere un ruolo fondante per il concetto di impresa a rete, nella quale la comunanza valoriale e la *mental proximity* rappresentano caratteristiche di processo ineludibili.

La strategia dell'articolo sarà basata in prima battuta su una rivisitazione delle principali caratteristiche delle organizzazioni *multi-stakeholder*, mettendone in risalto tanto i potenziali vantaggi, quanto i limiti. Si procederà poi all'introduzione del concetto di "impresa a rete" che conserva gli aspetti più innovativi dell'organizzazione *multi-stakeholder*, superandoli nel riconoscimento del comune obiettivo di soddisfacimento di bisogni collettivi. Nel par. 4 ci si occuperà del coinvolgimento degli attori interessati agli obiettivi dell'organizzazione in termini normativi, nel senso della condivisione di una base valoriale comune. Questo tema verrà approfondito nel par. 5 attraverso l'introduzione del concetto di prossimità mentale, che completa il percorso di riconoscimento di obiettivi comuni da parte di tutti gli attori coinvolti nell'organizzazione attraverso processi di democrazia deliberativa.

2. Le organizzazioni *multi-stakeholder*

Quando entra in gioco la partecipazione attiva di più di un gruppo di soggetti portatori di interessi omogenei al governo dell'organizzazione le forme di coinvolgimento possono assumere caratteristiche diverse e, normalmente, si fa riferimento alla normativa europea che le distingue in informazione, consultazione e partecipazione. Ciò che si rileva in questo contesto è la possibilità data da queste forme di coinvolgimento di superare varie imperfezioni contrattuali e le loro conseguenze di tipo allocativo dovute alla presenza di asimmetrie informative, di interessi contrastanti, o alla concentrazione del potere decisionale nelle mani di uno o pochi soggetti. Tali imperfezioni sono pervasive nelle economie di mercato. Al contrario dell'approccio ortodosso, che considera le imperfezioni del contratto

e del mercato un'eccezione, in questo approccio se ne mette in luce la diffusione in tutti i settori dell'economia. Tale diffusione può essere solo parzialmente limitata dal ricorso a forme organizzative fondate prima di tutto sul controllo per via gerarchica come le imprese di capitale. La proprietà ed il controllo esclusivo da parte di una sola categoria di *stakeholder* può garantire buoni livelli di efficienza produttiva nei settori più tradizionali caratterizzati dalla produzione di beni e servizi standardizzati, sebbene anche in tali contesti le citate imperfezioni contrattuali non vengano mai del tutto superate, come è testimoniato dalla vasta letteratura sui costi di agenzia (Alchian, Demsetz, 1972) e sulla separazione tra proprietà e controllo (Berle, Means, 1932). Tuttavia essa fallisce nei settori non convenzionali dove alle tradizionali imperfezioni contrattuali si aggiungono il carattere relazionale e non standardizzato dei servizi prodotti. Tale carattere implica una forma di incompletezza contrattuale (Kreps, 1990) non riducibile attraverso semplici strumenti di controllo gerarchico (Borzaga, 2003; Borzaga, Tortia, 2009), ma richiede invece nuove forme di coinvolgimento virtuoso dei soggetti interessati. Anche se non può essere escluso che il coinvolgimento implichi maggiori costi di gestione (Hansmann, 1996), almeno in alcuni casi esso diventa l'unica modalità attraverso la quale è possibile raggiungere gli obiettivi produttivi prefissati, ovvero la modalità attraverso la quale tali obiettivi vengono raggiunti a costi più bassi. Il coinvolgimento non può però realizzarsi nel vuoto istituzionale in quanto in assenza di adeguate *routine*, formalizzate e non, è impossibile attendersi i necessari comportamenti cooperativi se non in casi del tutto eccezionali. La partecipazione ed il riequilibrio delle forze in gioco può portare ad esiti virtuosi quando venga costruito un adeguato contesto istituzionale che definisca prima di tutto il *framework* cognitivo all'interno del quale gli attori in gioco riconoscono gli obiettivi comuni e ne prevedono ragionevolmente la realizzabilità. In caso contrario i necessari comportamenti cooperativi tenderanno a venir meno, e fenomeni più o meno marcati di *free-riding* tenderanno a diffondersi, non perché non si riconosca l'auspicabilità della cooperazione, ma perché la realizzabilità degli obiettivi viene percepita come improbabile e costosa. In effetti, una delle funzioni fondamentali delle *routine* organizzative è proprio quella di stabilizzare le aspettative e di rendere possibile il necessario trasferimento della conoscenza e delle informazioni senza le quali i processi produttivi non possono essere replicati (Hodgson, 1993, 2003, 2006).

Alcuni fra i maggiori vantaggi del governo *multi-stakeholder* rispetto al governo *mono-stakeholder* vanno ricercati nell'internalizzazione dei principali effetti esterni legati alla contrattazione fra *stakeholder*; nell'accumulazione e nella diffusione di nuova conoscenza specifica al processo; nel potenziamento della funzione distributiva dell'impresa; e nella nuova centralità data agli strumenti di governo organizzativo.

L'internalizzazione dei principali effetti esterni

In presenza della necessità di raccogliere ed elaborare informazioni complesse, spesso contenute in conoscenza detenuta privatamente che può avere un'importante componente tacita (Polany, 1958, 1967), cioè non codificabile, una struttura di governo inclusiva nella quale i protagonisti abbiano la possibilità di interagire direttamente, anche se non necessariamente con continuità, può essere una soluzione più efficace rispetto al governo *mono-stakeholder*, ed anche più efficiente. Ciò è ancora più vero nel caso in cui, come di norma avviene, gli interessi economici e sociali in gioco presentino rischi di frizioni se non governati adeguatamente. Allo stesso tempo, la presenza di asimmetrie informative e l'incompletezza dei contratti impediscono l'uso della direzione di tipo gerarchico per ottenere gli esiti auspicati.

In presenza di pronunciate asimmetrie informative ed interessi contrastanti, con il prevalere di comportamenti strategicamente orientati nel perseguimento di interessi specifici, il peso dei "blocchi informativi" e della diffusione di "informazioni distorte" tende ad aumentare. In questi casi la soluzione contrattuale può portare ad un forte aumento dei costi o all'impossibilità di stipulare il contratto quando non vi siano le basi fiduciarie necessarie. Non è infatti necessario che i comportamenti scorretti abbiano effettivamente luogo perché si realizzi il fallimento della transazione. In alcuni casi può essere sufficiente il rischio del manifestarsi di tali comportamenti ad impedire la transazione. Nei casi in cui questi rischi mettano a repentaglio la realizzazione della transazione a costi accettabili, l'internalizzazione dei rapporti tra *stakeholder* può permettere significativi miglioramenti grazie alla creazione di una struttura cognitiva e istituzionale comune fondata sulla "fiducia reciproca" e sulla creazione di "conoscenza specifica", oltre che sugli obblighi societari. Questi miglioramenti sono spesso impossibili nel caso di semplici relazioni contrattuali dal momento che, per loro natura, esse danno

adito a relazioni di più breve periodo e sono basate su uno scambio tra equivalenti che quindi esclude la produzione di benefici comuni derivanti dalla cooperazione tra le parti. Infine, per essere sottoscritte tali relazioni richiedono la conoscibilità e la dimostrabilità delle informazioni più rilevanti.

L'internalizzazione dei principali elementi di incompletezza informativa nel governo organizzativo permette di supportare relazioni basate su contratti impliciti non formalizzabili che espletano i loro effetti sulla base di relazioni di medio o lungo periodo. Tali conseguenze possono essere robuste e durature a causa di un comune interesse a perseguire la *ratio* contrattuale. Il legame tra contrattazione implicita e rapporti fiduciari è profondo, tanto è vero che l'esistenza di fiducia tra gli attori coinvolti può essere tanto un *input* quanto un *output* del processo di contrattazione. In altri termini, l'esistenza di relazioni fiduciarie già prima che la contrattazione avvenga ne favorisce la realizzabilità e, per converso, il consolidarsi delle relazioni contrattuali *ex-post* rafforza gli stessi legami fiduciari. In questo senso, l'instaurarsi di robusti meccanismi di contrattazione implicita è anche uno dei fattori che più favoriscono la creazione e l'accumulazione endogena di capitale sociale non basata sui meccanismi coercitivi tipici della contrattazione formale.

La qualità della conoscenza e dei beni prodotti

La migliore circolazione delle informazioni che può essere favorita dal governo *multi-stakeholder* supporta anche la produzione di "conoscenza produttiva", sia di tipo tecnologico, ma anche organizzativo, può essere interpretata come il risultato dell'interazione tra gli attori coinvolti; i flussi informativi rappresentano la "materia prima" di questo processo di costruzione ed accumulazione di conoscenza specifica al processo. Nei casi in cui il governo *multi-stakeholder* è in grado di garantire flussi informativi migliori, più veritieri e fondati su rapporti di fiducia piuttosto che su sanzioni contrattuali, è legittimo attendersi che anche la produzione e l'accumulazione di conoscenza sia di qualità migliore. In questo senso, gli equilibri transattivi risultati da processi legati alla mano invisibile del mercato non sono più sufficienti, ma è invece necessario costruire un ambiente istituzionale adatto all'accumulazione, alla diffusione e trasmissione di nuova conoscenza. È chiaro che la qualità della conoscenza prodotta dall'organizzazione è strettamente correlata con la "qualità dei servizi" che l'organizzazione è in grado di fornire ai suoi utenti.

È chiaro anche che ci si può attendere una correlazione positiva tra la qualità della conoscenza prodotta e la “qualità della struttura di governo” dell’organizzazione, nel senso che un migliore insieme di regole di governo a livello di statuti e regolamenti, per esempio per quel che riguarda l’equità delle procedure (Tortia, 2008a).

Il potenziamento della funzione distributiva

Il risultato complessivo può essere la capacità di produrre un maggiore *surplus* economico e/o sociale in casi in cui le organizzazioni *mono-stakeholder* non riescono ad operare o possono operare a costi solo significativamente maggiori. Nel caso delle imprese sociali e nelle organizzazioni *multi-stakeholder* in genere la distribuzione del *surplus* prodotto può avvenire secondo logiche significativamente diverse rispetto alle imprese for-profit e alle altre organizzazioni *mono-stakeholder*. La distribuzione del *surplus*, anche quando esso non sia socializzato a causa di vincoli sulla distribuzione degli utili, viene decisa sulla base di criteri che coinvolgono ed avvantaggiano tutti gli *stakeholder*. Essa può prendere la forma della fornitura di servizi di migliore qualità che tutelino le prerogative degli utenti, ovvero concretizzarsi in una “funzione distributiva” svolta a vantaggio di fasce sociali svantaggiate. Per funzione distributiva si intende, da un lato, la capacità di produrre a costi inferiori a quelli di mercato soprattutto grazie alla presenza di donazioni e di lavoratori volontari, oltre che alla donazione parziale di lavoro da parte dei lavoratori remunerati. In secondo luogo, essa si concretizza nella distribuzione di parte o di tutte le eccedenze per scopi di utilità sociale. È chiaro che questo secondo risultato è rafforzato dal primo in quanto la capacità di produrre a costi inferiori libera risorse per la distribuzione a scopo sociale. Una spiccata funzione distributiva a scopi sociali è certo favorita dall’assenza dello scopo di lucro in quanto il vincolo sulla distribuzione degli utili socializza ex-ante il *surplus* prodotto ed induce l’aspettativa anche tra i produttori di una sua devoluzione a scopi sociali. Tuttavia, è possibile attendersi che le organizzazioni *multi-stakeholder* in genere siano più propense ad attuare una funzione distributiva a scopo sociale sulla base del coinvolgimento di attori diversi che non abbiano come unico obiettivo la massimizzazione del valore economico dei loro investimenti finanziari. Le relazioni fiduciarie derivanti dai processi di coinvolgimento rappresentano precondizioni necessarie per i processi deliberativi di distribuzione a scopo sociale.

Per esempio, la partecipazione di *stakeholder* quali gli utenti può favorire l'utilizzo di meccanismi di fissazione dei prezzi diversi da quelli tradizionali legati a meccanismi di prezzo unico o di sconti omogenei. La discriminazione di prezzo può favorire l'aumento dell'offerta di servizi da parte delle imprese sociali di comunità quando chi è disposto ed ha la capacità di pagare di più per un certo servizio si accolla una fetta maggiore dei costi sotto forma di un prezzo più elevato o di un contributo in conto capitale. In questo contesto, il carattere personale delle principali relazioni che fanno capo all'organizzazione può permettere di fissare prezzi differenziati (ad esempio, sulla base del livello reddituale degli utenti, della loro effettiva capacità di pagare e del livello di coinvolgimento ed impegno all'interno dell'organizzazione). La discriminazione di prezzo è in questo caso il risultato di un processo complesso, legato non a semplici tecniche di calcolo, ma all'instaurarsi di relazioni fiduciarie, al coinvolgimento di attori diversi ed all'effettiva capacità e volontà di pagare.

La centralità degli strumenti di governo

In questa prospettiva, la capacità di ciascuna organizzazione di posizionare adeguatamente ciascun attore nel governo organizzativo attraverso la formalizzazione dei rapporti tra *stakeholder* è di fondamentale importanza per il miglioramento dei servizi forniti. È anche importante sottolineare che il governo *multi-stakeholder* ha la potenzialità di creare una "maggiore varietà organizzativa" rispetto al governo *mono-stakeholder*. Se la complessità strutturata è positivamente legata alla capacità di risolvere i problemi legati al ciclo produttivo e di produrre servizi di qualità elevata allora il governo *multi-stakeholder* presenta potenzialità che non sono riproducibili dal governo *mono-stakeholder*. In altri termini, il numero maggiore di combinazioni tra *stakeholder* diversi nel governo organizzativo crea varietà e la varietà può creare maggiore qualità. Va detto che si tratta di potenzialità che non necessariamente si realizzano in concreto. Sono possibilità legate alla capacità della singola organizzazione di ricercare e formalizzare soluzioni di governo adeguate, tanto rispetto agli interessi degli attori coinvolti, quanto rispetto alle loro capacità e motivazioni individuali. È compito prima di tutto dell'azione legislativa il mettere a disposizione delle singole organizzazioni e delle loro associazioni di rappresentanza uno "schema legale" adatto ad essere completato nel modo migliore a livello statutario e regolamentare. L'inquadramento legale non deve fungere da gabbia pe-

nalizzante per la libertà statutaria, ma al contrario dovrebbe essere sufficientemente elastico da permettere alle singole organizzazioni di innestarvi le soluzioni organizzative più adatte ai casi specifici.

A conclusione di questa sezione alcuni rilievi sui principali limiti, almeno potenziali, del governo *multi-stakeholder*. Non si insisterà in questa sede su tali aspetti, che vanno comunque tenuti a mente con cura, ma se ne indicheranno i principali. Il coinvolgimento di più di uno *stakeholder* nel governo organizzativo implica, di norma, un più o meno marcato rallentamento delle procedure decisionali che molto spesso si basano sulla mediazione tra interessi divergenti e sulla ricerca di sintesi tra diverse posizioni a volte difficili da trovare. La mediazione tra posizioni non è necessariamente un fatto negativo se, per esempio, permette di approfondire problematiche rilevanti relative al ciclo produttivo e di definire soluzioni di migliore qualità, in grado di aumentare la disponibilità di conoscenza dell'organizzazione.

La maggiore complessità dei processi decisionali richiede anche una maggiore capacità di governarli adeguatamente, e di nuovo le regole statutarie e regolamentari sono cruciali a questo scopo. L'insufficiente capacità di governo di procedure decisionali complesse non può che implicare inefficienze di vario genere, per esempio nel reperimento di informazioni adeguate e nella tempestività delle soluzioni realizzate, costi più elevati e, nei casi peggiori, *impasse* organizzative e contrasti.

Va aggiunto, infine, che chi scrive ritiene che non siano dati schemi precostituiti che permettano di posizionare *ex-ante* i vari *stakeholder* nel governo organizzativo (Tortia, 2008b). Benché alcune tendenze empiriche siano emerse con forza notevole (ad esempio, la prevalenza nelle cooperative sociali di soci lavoratori remunerati o volontari piuttosto che utenti), non si tratta di regole da applicare acriticamente. Sembra invece consigliabile procedere ad una preventiva ed approfondita analisi dei singoli casi per determinare quale soluzione sia la più adeguata. In alcune situazioni può essere auspicabile non assegnare ad un singolo gruppo di soggetti il peso maggiore nel governo organizzativo, ma ricercare un equilibrio adeguato tra più soggetti diversi. In altri casi, al contrario, la soluzione *mono-stakeholder* può rivelarsi l'unica soluzione possibile o la più efficace.

3. L'impresa come rete di soggetti co-interessati e co-motivati

Il passaggio dalla concettualizzazione riguardante le organizzazioni *multi-stakeholder* a quello concernente le imprese a rete sembra particolarmente adatto a descrivere le potenzialità ed il comportamento delle imprese sociali, soprattutto di quelle di comunità che sono radicate in modo particolarmente forte sul territorio. Il governo organizzativo di un'impresa sociale di comunità si può definire a partire dalla metafora della rete (network). L'idea di network si basa sulla presenza di un sistema di relazioni fra attori diversi. La rete non nasce dalla volontà di proteggere interessi specifici, ma dalla necessità di soddisfare bisogni comuni sulla base di motivazioni comuni di tipo non strettamente auto-interessato e monetario, quindi dalla comunanza dei fini e non dei mezzi (Ben-Ner, Putterman, 1999). In questa accezione la rete si può considerare un bene pubblico o, in altri casi, un bene comune.

Le reti si basano di norma sulla "mutua dipendenza" degli attori coinvolti (Sacchetti, Sugden, 2003). Si entra nella rete per soddisfare un bisogno comune, che può essere anche di tipo puramente psicologico o intellettuale, come, ad esempio, l'apprendimento di nuova conoscenza anche senza fini produttivi. Chi apprende, per espletare il proprio ruolo, ha bisogno di chi insegna e viceversa. Ciò significa anche che, a rigore, il governo di una rete di attori interdipendenti è incompatibile con la direzione di tipo gerarchico da parte di un attore più forte. Questo perché la direzione di tipo gerarchico impedisce l'instaurarsi dei legami di interdipendenza di tipo fiduciario che caratterizzano le relazioni basate sulla mutualità.

La traduzione dell'idea di rete in termini organizzativi ed imprenditoriali è tutt'oggi poco diffusa a causa della prevalenza di organizzazioni *mono-stakeholder*. Bisogna quindi mettere in evidenza che l'idea di impresa reticolare è tutt'oggi almeno in parte "sperimentale". Ciò detto, la caratterizzazione delle reti si è andata diffondendo negli ultimi anni nella letteratura specializzata ed ha riguardato diversi temi, dalla diffusione delle informazioni all'accumulazione di conoscenza, dalla definizione delle decisioni concernenti la produzione, fino alle decisioni strategiche.

L'intuizione alla base dell'idea di organizzazione reticolare è che nella loro creazione vi debba essere un interesse o un obiettivo comune, nel nostro caso di tipo sociale, che vada al di là dei singoli interessi dei diversi *stakeholder* e di una loro pur virtuosa ricomposizione nella *governance* organizzativa. La presenza di un esplicito

obiettivo sociale è già contenuta nella legislazione sulla cooperazione sociale. Tuttavia, nel caso dell'impresa reticolare, la socialità o la rilevanza pubblica non sono componenti necessarie come nel caso delle cooperative sociali. La costituzione di un'impresa reticolare va invece intesa come creazione di un bene comune, cioè rivale, ad esempio, in termini di investimenti materiali, ma non escludibile, in quanto i benefici derivanti dall'organizzazione devono ricadere su tutti i soggetti coinvolti, in modo diretto o indiretto. La partecipazione dei diversi attori diventa funzionale al perseguimento dell'obiettivo comune e non viceversa; vale a dire che l'impresa non è più al servizio di interessi specifici o di una loro combinazione nella forma di organizzazione *multi-stakeholder*. L'azione imprenditoriale diventa anch'essa parte del bene comune, ed è quindi una caratteristica della rete e non dei singoli attori che la compongono. Non si tratta di concetti nuovi, ma la loro ricombinazione in termini di organizzazione reticolare può chiarire diversi aspetti che scavalcano l'elaborazione tradizionale concernente organizzazioni nonprofit e cooperative sociali.

Sul piano istituzionale, un primo passo nella direzione della trasposizione del concetto di rete a livello di *governance* consiste nel riconoscere la necessità di una maggiore formalizzazione delle regole del governo organizzativo. La stretta interrelazione dei rapporti che si sviluppano all'interno dell'organizzazione e la necessità di definire obiettivi comuni richiede la definizione ex-ante degli aspetti portanti della struttura di governo. Queste necessità non si presentano allo stesso modo nelle reti formate da organizzazioni diverse. Inoltre, la formalizzazione dei rapporti all'interno dell'organizzazione va correttamente interpretata alla luce dell'idea di un network basato sulla mutua dipendenza e non sulla direzione gerarchica. Il caso della "Cooperativa Educativa Famiglie Faentine" di Faenza di seguito riportato rappresenta, in tal senso, un esempio rilevante di "buona pratica".

Uno studio di caso: il sistema di cooperative sociali CEFF di Faenza

Il sistema CEFF (Cooperativa Educativa Famiglie Faentine) è composto da due organizzazioni, entrambe cooperative sociali, operanti nel comune di Faenza.¹ La prima organizzazione, la CEFF France-

¹ Lo studio di caso è stato realizzato da Ermanno Tortia e Silvia Sacchetti nell'ambito del progetto Equal R.E.S.T.O.Re. (Riformare l'Economia Sociale Trentina Organizzando Reti) finanziato dal Fondo sociale europeo.

sco Bandini, fu creata nel 1977. A partire dall'inizio degli anni '80 la CEFF diventò una cooperativa di solidarietà sociale (Borzaga, Ianes, 2006) con lo scopo di assistere e reintegrare sul mercato del lavoro soggetti deboli, in prevalenza portatori di handicap. Il lungo percorso di sviluppo della struttura organizzativa fu coronato nel 1998 con la nascita della CEFF Servizi, una cooperativa di tipo B che impiega direttamente e reintegra sul mercato del lavoro alcune decine di soggetti svantaggiati, in prevalenza portatori di handicap, ma anche ex-tossicodipendenti.²

Il carattere *multi-stakeholder* dell'organizzazione ha permesso di anteporre la *mission* sociale della cooperativa ad ogni altro obiettivo, anche attraverso il controllo da parte di soci volontari e la partecipazione attiva a livello gestionale di alcuni fra i principali attori territoriali come i servizi sociali del comune di Faenza, i centri per l'impiego e l'inserimento lavorativo, ovvero le associazioni di rappresentanza che vanno da quella degli industriali faentini a quella dei genitori dei soggetti svantaggiati. La creazione di una rete di relazioni, sia formali che informali, è stata la conseguenza del prevalere della *mission* sociale e di una struttura di governo plurale. Molti degli attori della rete nella quale è inserito il sistema CEFF sono presenti anche nella sua struttura di governo. La rete è quindi il risultato più visibile della crescita organica dell'organizzazione e si sviluppa in modo funzionale ad essa. La *governance multi-stakeholder* ed il controllo dei soci volontari hanno permesso di mantenere aperta la struttura dell'organizzazione rispetto a molte istanze innovative ed alla costituzione dei legami necessari al perseguimento della *mission*. Non sono stati rilevati elementi significativi che indichino il prevalere di logiche particolaristiche e di interessi di specifiche categorie di soggetti interni ovvero esterni all'organizzazione. Il sistema CEFF si caratterizza come bene comune dell'intera comunità faentina e la sua struttura di governo rispecchia appieno il suo carattere comunitario. In sintesi, è la stessa struttura di governo plurale, orientata alla *mission*, che ha fortemente favorito lo sviluppo dell'organizzazione reticolare secondo un modello particolarmente confacente alle caratteristiche delle imprese sociali di comunità.

² Oggi il sistema CEFF conta 122 soci ordinari, 32 soci volontari, 24 dipendenti, 40 dipendenti svantaggiati (tra attivi ed ex-dipendenti reintegrati sul mercato del lavoro) e 32 utenti per un totale di 250 soggetti coinvolti. La CEFF Bandini ha fatturato nel 2004 1,071 milioni di euro, corrispondenti ad un valore aggiunto netto di 587.000 euro. La CEFF servizi ha fatturato nello stesso anno 966.000 euro corrispondenti ad un valore aggiunto netto di 497.000 euro.

Le forme partecipative per i molti attori coinvolti sono state introdotte gradualmente e l'aumento del contenuto partecipativo non sembra aver mai messo a repentaglio la capacità dell'impresa di prendere decisioni efficaci in relazione ai propri obiettivi tanto strategici quanto operativi. Al contrario, la partecipazione di attori diversi sembra aver aiutato questa organizzazione a perseguire tali obiettivi internalizzando diverse relazioni che si sarebbero rivelate ingestibili per via contrattuale e permettendo l'accumulazione di un patrimonio di conoscenza tanto codificata quanto tacita unico nell'ambito del reinserimento lavorativo.³ Ad esempio, la rappresentanza formale dei lavoratori, anche di quelli svantaggiati, nel consiglio di amministrazione è stata introdotta solo a partire dal 2005⁴ ponendo nuove sfide e nuove incognite gestionali. Da un canto, il maggiore coinvolgimento può consentire, almeno in teoria, una partecipazione più attiva all'interno dell'organizzazione, con effetti benefici soprattutto a livello di flussi informativi e di capacità propositiva proveniente dal basso. Tuttavia, il cambiamento implica notevoli rischi per i delicati equilibri della *governance*, che è sempre stata basata su una focalizzazione quasi esclusiva sulla *mission*, indipendentemente dalle possibili pressioni dei gruppi di interesse interni all'organizzazione, quale potrebbe essere appunto l'insieme dei lavoratori remunerati. Un'analisi più approfondita della natura della partecipazione dei lavoratori alla gestione d'impresa fa ritenere che i loro interessi siano profondamente conaturati all'organizzazione della produzione, e che questo fatto ne consigli l'inclusione nel governo organizzativo. In tale contesto è possibile attendersi migliori flussi informativi, una migliore qualità della conoscenza accumulata nelle *routine* organizzative che è anche la base per una maggiore competitività e innovatività dell'organizzazione nei servizi prodotti e negli assetti organizzativi (Tortia, 2008b). Tuttavia, l'inclusione dei lavoratori nella base sociale rafforza anche la necessità di garantire al *management* la possibilità di assumere decisioni indipendenti dai vari gruppi di pressioni presenti nell'organizzazione ed esclusivamente rivolte alla *mission* sociale (Freeman, 1994).

³ Nel 2001 è stato introdotto il sistema di qualità CEFF teso a regolare la gestione dei processi di reinserimento sulla base di *standard* e procedure formalizzate.

⁴ Tale scelta ritardata derivava dal fatto che ai lavoratori veniva riconosciuto il salario reale, e non il salario medio convenzionale, il quale implica il versamento di contributi pensionistici più bassi, con relativa decurtazione della pensione attesa. L'applicazione del salario reale permette ai lavoratori di andare in pensione con contributi regolari, ed in futuro di ricevere una pensione equa, ma li rende allo stesso tempo incompatibili con lo *status* di socio. Con l'ultima riforma del diritto (legge n. 366/2003) si è potuto rimediare a questa limitazione ed i lavoratori sono stati accolti nella base sociale pur mantenendo il salario reale.

Le diverse modalità di partecipazione e gli strumenti di governo

L'implicazione più forte è che ciascun attore coinvolto nel governo reticolare deve avere la possibilità di esprimere correttamente le proprie prerogative, siano esse di controllo dell'organizzazione o legate a forme partecipative più tenui, quali i processi informativi e/o consultivi. In altri termini, deve essere garantita la capacità deliberativa di ciascun soggetto sulla base di affinità legate alla comunanza degli obiettivi (Sacchetti, Sugden, 2007a) senza interferenze da parte degli *stakeholder* che occupano un posto preminente nell'organizzazione, mentre al *management* va attribuita una funzione di garanzia rispetto al perseguimento degli obiettivi comuni. Anche in questo caso, lo statuto ed i regolamenti organizzativi assumono un ruolo centrale dal momento che è proprio in tali documenti che vanno definite le prerogative di ciascun gruppo di soggetti. In tali sedi è necessario calibrare le modalità e l'ambito del coinvolgimento lavorando sul difficile equilibrio che può instaurarsi tra diversi interessi e prerogative. Infatti, se, da un lato, provvedimenti carenti in termini partecipativi rischiano di esacerbare i problemi derivanti dall'eterogeneità degli interessi e dalle asimmetrie informative, di danneggiare le relazioni fiduciarie e di creare situazioni di dipendenza gerarchica di fatto, se non formali; dall'altro lato, un "eccesso" di partecipazione può creare problemi di genere opposto, quali l'incapacità dell'organizzazione di raggiungere decisioni adeguate in tempi ragionevoli, e possibili *impasse* organizzative dovute, per esempio, a veti incrociati rispetto a quali siano le priorità da privilegiare. La ricerca di un equilibrio adeguato tra una forma di sovra e la sotto-determinazione delle forme partecipative è essa stessa un processo che va sempre interpretato nel suo divenire e mai come risultato acquisito ad un dato istante nel tempo. Nell'impossibilità di stabilire ex-ante uno schema applicabile a tutte le imprese sociali di comunità è l'esperienza professionale e sul campo che deve guidare il processo di elaborazione da parte di chi crea ed è addetto alla ridefinizione della struttura organizzativa.

Si giunge così ad una prospettiva opposta rispetto al governo *mono-stakeholder* in quanto la *governance* di ciascuna organizzazione reticolare va studiata e ridefinita di volta in volta allo scopo di adattare nel miglior modo possibile la posizione di ciascun gruppo di attori rispetto a quella degli altri gruppi. Il maggiore problema messo in luce a tale riguardo da alcuni influenti studiosi (Hansmann, 1996), e cioè i costi eccessivamente elevati legati ai processi decisionali nelle

organizzazioni non controllate in tutto o in parte dagli investitori ha una sua indubbia rilevanza in quanto il livello dei costi rappresenta una variabile di controllo fondamentale anche per le organizzazioni *multi-stakeholder* e per le imprese sociali di comunità. Tale prospettiva, tuttavia, adombra quasi del tutto le potenzialità delle soluzioni di governo *multi-stakeholder* e reticolare in termini di rafforzamento delle reti fiduciarie all'interno e all'esterno dell'organizzazione, di accumulazione di capitale sociale e di conoscenza specifica alla rete, e di distribuzione di risorse a fasce sociali svantaggiate.

4. L'impresa ed i suoi "pubblici": networking ed inclusione sulla base di valori chiave

Sebbene forme eterarchiche siano desiderabili, qualora l'obiettivo sia quello di favorire una maggiore inclusione nei processi di scelta economica, rimane da chiarire che cosa richiederebbero, nella pratica, forme organizzative che riescano ad includere gli interessi di "pubblici" diversi e che contemplino, pertanto, quel pluralismo motivazionale a quelle comunità dei fini già richiamate.

Siamo in sostanza alla ricerca di un criterio procedurale per valutare le relazioni, in un'ottica che consideri le modalità di relazione come parte dell'essenza dei soggetti coinvolti nella rete, parte di come queste percepiscono se stesse e ciò che le definisce come soggetti partecipanti. In questo contesto riprendiamo la definizione operativa introdotta da Sacchetti e Sugden (2007b) che caratterizza un'economia come un complesso di persone le cui relazioni, i cui comportamenti e le cui azioni influenzano l'organizzazione della produzione e, di conseguenza, anche il soddisfacimento dei loro interessi e bisogni.

Suggeriamo che l'inclusione dei pubblici interessati direttamente alla rete può essere raggiunta tramite un criterio deliberativo (Habermas, 1996; Held, 1999; Fishkin, 1997; Young, 2002) basato sulla formazione di preferenze mediante la discussione e lo scambio di idee e conoscenza, associato ad alcuni valori chiave. Questa prospettiva, spiegata in maniera estesa in Sacchetti e Sugden (2007a), indica la necessità di costruire un sistema di relazioni economiche che prescindano da elitismo ed accordi collusivi, e che sia nel contempo incentrato sulla promozione della libertà positiva d'azione e di espressione di ciascuno. Consistentemente, proponiamo un criterio basato sull'inclusione su basi egualitarie dei pubblici coinvolti dalle decisioni.

La stessa partecipazione, come requisito, richiede che le persone abbiano uguale accesso al processo deliberativo (Young, 2002). Questo connota una forma specifica di partecipazione, contrariamente al concetto generale secondo il quale può esservi partecipazione anche su basi non egualitarie e al di fuori di un contesto di deliberazione. È inoltre importante che l'accesso ai processi deliberativi sia informato. Attraverso la deliberazione, la discussione è infatti basata sulle possibili argomentazioni razionali che fioriscono intorno ad un argomento di comune interesse. Le scelte sono basate sulla discussione e su una volontà condivisa di raggiungere il consenso piuttosto che sul conflitto. Il dissenso viene riconosciuto come risorsa per produrre nuovi contenuti. Pertanto, come propone Young (2002), il raggiungimento del consenso non è un requisito obbligatorio del ragionamento deliberativo, ma deve essere l'idea di partenza attraverso la quale le persone si relazionano e partecipano al dibattito.

In forza del principio deliberativo alcuni comportamenti vengono esclusi in partenza in quanto incompatibili con esso. Ad esempio, non sarebbero compatibili comportamenti incentrati sulla sola razionalità strumentale che mirino a massimizzare gli obiettivi individuali a prescindere dalle esigenze contrastanti di altri pubblici rilevanti. Coloro che vedono come prioritarie interazioni basate sulla deliberazione non darebbero spazio a relazioni con persone che basano i propri criteri relazionali su una razionalità sostanzialmente strumentale, proprio per non violare il bisogno fondamentale di impostare le relazioni su rapporti di mutua dipendenza, *sympathy*,⁵ rispetto e reciprocità (sul concetto di reciprocità si veda Bruni e Zamagni, 2004, p. 166).

Che cosa sia richiesto di preciso per realizzare relazioni basate su processi deliberativi costituisce oggetto di apprendimento da parte degli attori economici. Ciò che ci preme sottolineare in questo contesto è che partecipare al processo deliberativo implica necessariamente "apprendimento continuo". Una prima ragione sta nel fatto che la ricerca di compatibilità con gli interessi pubblici nell'organizzazione della produzione non costituisce meramente l'area d'azione di interessi esclusivi. Piuttosto, all'interno di un'organizzazione della produzione che serva gli interessi di tutti i pubblici, le decisioni economiche interessano quei pubblici, ivi incluse le nuove generazioni che continuamente emergono.

La seconda ragione, legata chiaramente alla prima, fa riferimento invece al continuo mutare di circostanze, condizioni, opportunità,

⁵ Con il concetto di *sympathy* ci riferiamo alla capacità di una persona di identificarsi con un'altra persona e dividerne le sensazioni (Smith, 1759, p. 5).

preferenze e valori che influenzano i pubblici effettivi e potenziali in un'economia dinamica. Questi cambiamenti vanno "appresi", devono essere oggetto di riflessione in modo da consentire agli attori di plasmarne alcuni aspetti, formare risposte e rigenerare prospettive. In questo contesto, esplicitiamo il concetto di *mental proximity*: questa esiste fra un insieme di persone nell'organizzazione della produzione qualora ognuno ricerchi compatibilità con gli interessi ed i bisogni dei vari pubblici attraverso l'adozione condivisa del principio di democrazia deliberativa, basata sui suoi valori necessari. Questi comprendono:

- rifiuto di poteri esclusivi che controllano i processi decisionali strategici;
- libertà positiva (Berlin, 1969);
- inclusione su base egualitaria;
- partecipazione informata;
- desiderio di raggiungere un consenso;
- *sympathy*;
- rispetto reciproco;
- reciprocità;
- apprendimento continuo.

5. Verso la *mental proximity*: i "network di comunità"

Avendo presentato le fondamenta analitiche del concetto di *mental proximity*, consideriamo gli spostamenti che avvicinano il network verso questo *benchmark*. L'assunto di fondo è che un insieme di persone che si relazionano sulla base di *mental proximity* condividono valori e regole di comportamento. In questo senso, questo gruppo di persone costituisce sia una comunità,⁶ sia un network. Per questo motivo chiamiamo "network di comunità" quei sistemi di persone che si relazionano in accordo con i principi di *mental proximity*.

Un network di comunità si basa sull'inclusione dei "pubblici" interni al network, ma anche di quelli esterni, che abbraccino i valori del network, qualora questi pubblici siano identificabili ed identificati. In questo senso, l'idea di network di comunità implica che le relazioni con i pubblici esterni siano sviluppate attivamente, in modo da apprendere progressivamente le caratteristiche di questi pubblici e la loro rilevanza. Il network emergerà, dunque, attraverso la creazione di un corpo di conoscenza comune, favorito dal processo deli-

⁶ Si veda Sacchetti e Sugden (2007a) per una discussione critica del concetto di comunità.

berativo che, in quanto tale, implica scambio di idee e conoscenze e genera, pertanto, apprendimento.

Le interazioni a livello di network di comunità possono inoltre svilupparsi su distanze lunghe, anche se un certo grado di prossimità spaziale diviene occasionalmente necessario proprio per favorire i processi di deliberazione. La prossimità spaziale non deve essere costante, bensì necessaria solo occasionalmente, affinché attraverso lo scambio di esperienze faccia a faccia si sviluppino relazioni più profonde, una condizione indispensabile per la creazione di *mental proximity* tra le persone e per lo scambio di quel tipo di conoscenza tacita di cui ciascun individuo è depositario e che non potrebbe essere trasmessa se non attraverso la collaborazione a stretto contatto (Polany, 1958, 1967).

Suggeriamo inoltre che movimenti verso la *mental proximity* possano essere favoriti dall'intuizione razionale iniziale delle persone sugli altri, così come dal successivo consolidarsi delle relazioni nel tempo. Attraverso questo processo - intuizione iniziale e successivo eventuale consolidamento della relazione - gli individui si autoselezionano, andando a dare spazio a quei legami che intuitivamente sono compatibili con i valori di ciascuno, e che poi si sviluppano man mano che le persone apprendono e adattano le proprie preferenze attraverso la deliberazione. L'intuizione iniziale si basa sull'osservazione di come le persone si relazionano con gli altri, di come comunicano e di come costruiscono i legami. Sebbene i valori e le regole che sottostanno alla comunicazione sono un risultato del processo deliberativo, un certo livello di comunicazione è necessario ex-ante al fine di definire regole e valori che suggeriscano la condotta nella fase iniziale della comunicazione, prima che questa venga determinata in maniera esplicita. Ad esempio, indicazioni iniziali rispetto a regole e valori ritenuti significativi possono essere diffuse verso l'esterno attraverso la comunicazione dei concetti che le persone e le organizzazioni sono interessate a sviluppare, oppure si possono considerare gli obiettivi dichiarati dall'organizzazione. Successivamente, la codifica delle regole e dei valori deriverà dall'esperienza pratica di partecipazione aperta e di deliberazione.

Nella realtà possiamo cercare di capire quale sia il livello di *mental proximity* presente nei network o nelle organizzazioni. Un primo elemento da valutare è rappresentato dalla volontà di intraprendere attività congiuntamente nel network di comunità, rispetto alla volontà di intraprendere attività con altri, in particolare persone ano-

nime (Ben-Ner *et al*, 2008). In secondo luogo, è necessario valutare la presenza, la forma e l'impatto di processi deliberativi. Alcuni punti critici a riguardo includono i metodi e le condizioni del dibattito e della persuasione, le modalità di comunicazione, la frequenza con la quale si verificano incontri faccia a faccia rispetto alla comunicazione a distanza, nonché i contenuti discussi. A questo proposito, va rilevato se vi siano elementi per affermare che la deliberazione è influenzata da alcuni attori più che da altri, e in caso affermativo, cosa sta alla base di tale potere di influenza. Ancora, al fine di valutare i processi deliberativi appare rilevante la misura in cui le persone ricercano consenso rispetto alle attività svolte, piuttosto che azioni intraprese indipendentemente dalla volontà degli altri. Importanti affinità tra gli attori possono essere inoltre ricercate osservando il grado di diversità/similarità nei *background* (in termini di cultura, abitudini, regole) apportati dalle persone, attraverso un eventuale interesse condiviso in idee e valori specifici, ivi compresi "partecipazione", "democrazia" e "libertà" e, in particolare, il grado di condivisione di tale interesse. Per quanto riguarda l'evoluzione delle relazioni, particolare attenzione va rivolta ai cambiamenti significativi nelle relazioni tra le persone ed i "pubblici" nel tempo, nonché alle opportunità ed ai processi per apprendere quali siano gli interessi altrui. Conseguentemente, i processi deliberativi vanno valutati anche in base alla misura in cui le persone sono consapevoli degli interessi e dei bisogni dei "pubblici interni" al network e al grado di permeabilità rispetto a problematiche di "pubblici esterni". Infine, come risultato del processo di deliberazione, sono rilevanti la presenza, la forma e gli effetti dei tentativi rivolti a codificare valori e regole attraverso *routine* basate su procedure che creano e trasmettono conoscenza comune che si riproduce prima di tutto per mezzo dell'interazione personale (Hodgson, 2006) e risponde ai valori fondanti dei processi deliberativi.

6. Conclusioni

Questo contributo ha teso a definire in via provvisoria alcune delle principali caratteristiche delle imprese a rete che sono state interpretate come organizzazioni *multi-stakeholder* nelle quali alla semplice conciliazione fra interessi divergenti tesi a superare possibili fallimenti contrattuali si sostituisce la comunanza dei fini basata su pro-

cessi deliberativi nei quali i vari “pubblici” coinvolti interagiscono su basi egualitarie e di mutua dipendenza, condividendo i principali valori e significati che ne giustificano la creazione.

La generazione delle procedure che permettono l'implementazione dei processi deliberativi è l'aspetto più critico nella costruzione di un'adeguata architettura organizzativa. La creazione e la replicazione di *routine* adeguate richiede una stretta interazione tra i soggetti coinvolti e la capacità di adattare le procedure, da un lato, alle comuni motivazioni che fondano il coinvolgimento e, dall'altro lato, ai bisogni che attendono di essere soddisfatti. Infine, si è sottolineato che lo schema proposto sembra particolarmente adatto, anche se non esclusivo, al caso delle organizzazioni nonprofit e delle imprese sociali data l'assenza dello scopo di lucro e data la vasta platea di pubblici ad esse legati, il cui radicamento territoriale è uno dei motivi principali di creazione di reti basate sull'interazione personale e sulla produzione di fiducia.

Riferimenti bibliografici

- Alchian A., Demsetz H. (1972), “Production, Information Costs, and Economic Organization”, *American Economic Review*, vol. 62, December, pp. 777-795.
- Ben-Ner A., Kramer A., Levy O. (2008), “Economic and Hypothetical Dictator Game Experiments: Incentive Effects at the Individual Level”, *Journal of Socio-Economics*, 35 (7), pp. 1775-1784.
- Ben-Ner A., Putterman L. (1999), “Values and Institutions in Economic Analysis”, in Ben-Ner A., Putterman L. (a cura di), *Economics, Values, and Organization*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 3-72.
- Berle A.A., Means G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.
- Berlin I. (1969), *Four Essays on Liberty*, Oxford University Press, Oxford.
- Borzaga C. (2003), “L'analisi economica delle organizzazioni nonprofit: teorie, limiti e possibili sviluppi”, in Borzaga C., Musella M. (a cura di), *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni non profit. Il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*, Edizioni31, Trento, pp. 23-48.
- Borzaga C., Ianes A. (2006), *L'economia della solidarietà*, Donzelli, Roma.
- Borzaga C., Tortia E.C. (2009), “The Economics of Social Enterprises: Towards a New Comprehensive Approach”, in Becchetti L., Borzaga C. (a cura di), *The Economics of Social Responsibility*, Routledge, Londra, forthcoming.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- Fishkin J. (1997), *The Voice of the People*, Yale University Press, New Haven.

- Freeman E. (1994), "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Direction", *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), pp. 409-421.
- Habermas J. (1996), *Between Facts and Norms*, Mit Press, Cambridge (Mass.).
- Hansmann H. (1996), *The Ownership of the Enterprise*, Harvard University Press, Harvard.
- Held D. (1999), *Democrazia e ordine globale*, Asterios, Trieste.
- Hodgson G.M. (1993), *Economic Evolution. Bringing Life Back into Economics*, Polity Press, Cambridge.
- Hodgson G.M. (2003), "The Mystery of the Routine. The Darwinian Destiny of An Evolutionary Theory of Economic Change", *Revue Economique*, 54 (2), pp. 355-384.
- Hodgson G.M. (2006), *Economics in the Shadows of Darwin and Marx. Essays on Institutional and Evolutionary Themes*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Kreps D.M. (1990), "Corporate Culture and Economic Theory", in Alt J., Shepsle K. (a cura di), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 90-143.
- Polanyi M. (1958), *Personal Knowledge. Towards a Post Critical Philosophy*, Routledge, Londra.
- Polanyi M. (1967), *The Tacit Dimension*, Anchor Books, New York.
- Sacchetti S., Sugden R. (2003), "The Governance of Networks and Economic Power. The Nature and Impact of Sub-Contracting Relationships", *The Journal of Economic Surveys*, vol. 17, n. 5, pp. 669-691.
- Sacchetti S., Sugden R. (2007a), "The Organization of Production and its Publics: Mental Proximity, Markets and Hierarchies", *Review of Social Economy*, in corso di pubblicazione.
- Sacchetti S., Sugden R. (2007b), "Creativity in Economic Development: Space in an Inferno", *Institute for Economic Development Policy (IEDP)*, Discussion Paper Series n. 2, University of Birmingham (UK).
- Smith A. (2000) [1759], *The Theory of Moral Sentiments*, Prometheus Books, New York.
- Tortia E.C. (2008a), "Worker Well-Being and Perceived Fairness: Survey-Based Findings from Italy", *Journal of Socio-Economics*, 37 (5), pp. 2080-2094.
- Tortia E.C. (2008b), "Governance", in Demozzi M., Zandonai F. (a cura di), *Impresa Sociale di comunità. Strumenti per la creazione e la gestione*, Edizioni31, Trento.
- Young I.M. (2002), *Inclusion and Democracy*, Oxford University Press, Oxford.

Il dialogo con gli interlocutori nelle imprese cooperative sociali

Graziano Maino

Sommario

1. Introduzione - 2. Le indicazioni della legge sull'impresa sociale - 3. Accenti di esperienze - 4. Il coinvolgimento degli interlocutori nella costruzione della carta dei servizi della cooperativa sociale "La linea dei fontanili" - 5. Programmare con i servizi pubblici la collaborazione nelle attività di integrazione al lavoro: l'evoluzione delle forme di coinvolgimento nella cooperativa sociale "Le catene spezzate" - 6. Il bilancio sociale della cooperativa sociale mista "Il mulino a vento": il punto di vista del sindacato - 7. Verso il bilancio sociale multi-stakeholder: l'esperienza della cooperativa sociale "La casa sul fiume" - 8. Considerazioni conclusive

1. Introduzione

L'interazione con gli interlocutori è fortemente sollecitata dall'introduzione di strumenti quali il bilancio sociale (un esempio per tutti www.globalreporting.org) e la carta dei servizi (recentemente nella finanziaria per il 2008 legge 244/2007, art. 2, comma 461). Anche la normativa sull'impresa sociale (legge 118/2005, d.lgs. 155/2006) individua nella partecipazione degli interlocutori uno degli elementi fondamentali dell'agire dell'impresa sociale. Più in generale il dibattito segnala il dialogo con gli *stakeholder* come una delle strategie di fondo che consente alle organizzazioni con finalità sociali di non atrofizzarsi e di non indulgere nell'autoreferenzialità, per mantenere

invece con l'ambiente in cui operano un costante scambio evolutivo e proattivo (Cevolini, Stanzani, 2000; Fazzi, 2007; Lewis, Richardson, Hamel, 2003).

Le cooperative sociali sono soggette al vincolo identitario del controllo democratico dell'organizzazione da parte dei soci, ed è attraverso l'assemblea che istituzionalmente il potere è attribuito ai soci. Solo più recentemente è stata rilevata l'esigenza di dare voce a diversi gruppi di interlocutori operanti nello spazio di azione dell'impresa cooperativa. In realtà spesso il controllo delle cooperative è saldamente in mano ad *élites* o a figure carismatiche. E in generale tra le dichiarazioni e le pratiche vi è un certo divario. Si tende infatti ad accreditare le organizzazioni sociali come intrinsecamente *multi-stakeholder*, mentre le concrete modalità di informazione, interlocuzione, ascolto, interazione, coinvolgimento, co-decisione incontrano difficoltà nel venire realizzate in modo non formale, superficiale o manipolativo. Non sempre le modalità praticate risultano efficaci nel raccogliere il punto di vista dei committenti o delle comunità locali e non vi sono ancora diffuse esperienze di coinvolgimento degli utenti e delle loro reti relazionali. L'idea che la cooperativa sociale sia un'impresa dei soci (in particolare dei soci lavoratori) tende ad essere una rappresentazione ripetuta e relativamente poco problematizzata. A volte le sollecitazioni ad aperture verso interlocutori esterni vengono avvertite come minacciose, con conseguenti soluzioni difensive di chiusura (nella costruzione di una linea guida per evidenziare la qualità relazionale, un gruppo di presidenti ha preferito non inserire la possibilità di avere nei consigli di amministrazione figure indipendenti, in quanto non ritenuto indicatore significativo di apertura).

L'idea che le cooperative sociali siano organizzazioni *multi-stakeholder* richiede di essere investigata, in particolare confrontando i due modelli possibili: una concezione forte (l'impresa dovrebbe essere composta dai principali portatori di interesse e da questi governata) ed una concezione leggera (l'impresa interloquisce con i diversi portatori di interesse). Anche i temi e le questioni oggetto di discussione, le forme e le modalità di interlocuzione, i vincoli, le sperimentazioni e i problemi incontrati nei concreti processi di interazione, i risultati attesi o conseguiti tendono ad essere aspetti poco indagati. Complici le semplificazioni determinate da occasioni pubbliche nelle quali spesso l'esigenza di divulgare una nuova idea prevale sullo sguardo critico, e forse complice anche una preoccupazione,

non sempre tematizzata, che la cooperazione sociale corra il rischio di perdere i legami vitali con le comunità e con le domande sociali, l'interazione con gli interlocutori viene presentata come un'azione inevitabile. Si sostiene allora che ingaggiare momenti di dialogo con gli interlocutori sia un passo relativamente agevole a condizione che le organizzazioni sociali ne colgano la rilevanza. Tuttavia sul piano concreto delle pratiche, l'identificazione degli interlocutori e il successivo contatto, la consultazione, il confronto, il dialogo, la stessa informazione - modalità apparentemente meno complessa di relazione - appaiono attività non così semplici e più onerose di quanto non ci si possa aspettare, e a volte meno produttive rispetto alle attese o alle prefigurazioni.

In questo contributo proviamo a ragionare su alcune questioni che riguardano le articolate dinamiche di interazione con gli interlocutori, emerse nel corso di interventi volti a sperimentare e promuovere forme di *stakeholder dialogue*, realizzate con cooperative sociali. Una prima questione riguarda le ragioni che spingono le organizzazioni ad attivare momenti di confronto con (alcuni) loro interlocutori. Una seconda concerne le occasioni, le opportunità che facilitano l'interazione con i portatori di interessi. Una terza pone l'attenzione sulle concrete e molteplici modalità per identificare i soggetti che intrattengono relazioni con l'organizzazione sociale e su come con questi entrare in contatto con l'obiettivo di sviluppare forme di dialogo. Un'ulteriore questione attiene i contenuti, i temi, gli argomenti dell'interazione con i portatori di interesse. Inoltre ci si deve anche interrogare in merito a chi sviluppa i processi interattivi o dialogici: in che senso si afferma che sono le organizzazioni ad incontrarsi? E se ciò non corrisponde a ciò che accade, chi sono allora i soggetti che si incontrano a nome delle organizzazioni, e come le organizzazioni vengono coinvolte e influenzate?

2. Le indicazioni della legge sull'impresa sociale

Un passaggio preliminare consiste nel riprendere le indicazioni che il legislatore ha fornito alle imprese sociali in tema di coinvolgimento degli interlocutori. Si tratta di esaminare le coordinate normative per poterle considerare in relazione alle esperienze che verranno discusse e in vista della loro traduzione in pratica.

La legge 118/2005 ha indicato al Governo i criteri generali per la formulazione della disciplina dell'impresa sociale. Proviamo ad iden-

tificare quali sono gli orientamenti verso gli interlocutori contenuti nella cornice normativa. La legge segnala gli interlocutori rilevanti e gli interessi che possono essere legittimamente avanzati verso l'impresa sociale.

Articolo 1, comma 1, lettera *a*) al:

- punto 1 - identifica la platea dei fruitori dei servizi dell'impresa sociale: non solo i soci. Ciò stabilisce la sostanziale apertura di queste organizzazioni, che possono rivolgere i loro interventi alle più diverse tipologie di destinatari (collegate evidentemente all'oggetto sociale);
- punto 2 - vieta che vi possano essere interlocutori che a qualsiasi titolo vantino interessi speculativi;
- punto 4 - stabilisce che l'azione dell'impresa sociale deve essere indipendente dal controllo di soggetti privati o pubblici.

I tre punti indicati affermano che l'impresa sociale, nel perseguire l'interesse generale, può operare a favore di molteplici interlocutori, ma in piena autonomia: i soci dovranno essere indipendenti, siano essi persone fisiche o altre imprese sociali.

L'articolo 1, comma 1, lettera *b*) stabilisce che:

- punto 4 - il bilancio sociale dovrà accompagnare il bilancio economico ed essere divulgato;
- punto 10 - dovranno essere esplicitate le forme di partecipazione nell'impresa anche per i diversi prestatori d'opera e per i destinatari delle attività.

I due punti segnalati chiariscono che l'azione dell'impresa sociale deve essere resa intelligibile e che devono essere previste modalità di coinvolgimento di chi lavora nell'impresa sociale e di chi riceve prestazioni o servizi da essa realizzati. All'impresa sociale si chiede di sviluppare forme di interazione con i diversi interlocutori sia mediante comunicazioni rendicontative ad ampio spettro (diffusione del bilancio sociale) e sia attraverso l'interazione diretta con due particolari categorie di interlocutori: i lavoratori e i fruitori.

Consideriamo ora il d.lgs. 115/2006 che stabilisce la disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 118/2005 a cui abbiamo fatto cenno.

TABELLA 1 - TRE PASSAGGI DELLA NORMATIVA

<p>Art. 10 Scritture contabili</p>	<p>Comma 2. L'organizzazione che esercita l'impresa sociale deve, inoltre, redigere e depositare presso il registro delle imprese il bilancio sociale, secondo linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali [...] in modo da rappresentare l'osservanza delle finalità sociali da parte dell'impresa sociale.</p>
<p>Art. 12 Coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività</p>	<p>Comma 1. Ferma restando la normativa in vigore, nei regolamenti aziendali o negli atti costitutivi devono essere previste forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività. Comma 2. Per coinvolgimento deve intendersi qualsiasi meccanismo, ivi comprese l'informazione, la consultazione o la partecipazione, mediante il quale lavoratori e destinatari delle attività possono esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito dell'impresa, almeno in relazione alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni e dei servizi o prodotti scambiati.</p>
<p>Art. 14 Lavoro nell'impresa sociale</p>	<p>Comma 2. [...], è ammessa la prestazione di attività di volontariato, nei limiti del cinquanta per cento dei lavoratori a qualunque titolo impiegati nell'impresa sociale. [...] Comma 3. I lavoratori dell'impresa sociale, a qualunque titolo prestino la loro opera, hanno i diritti di informazione, consultazione e partecipazione nei termini e con le modalità specificate nei regolamenti aziendali o concordati dagli organi di amministrazione dell'impresa sociale con loro rappresentanti. Degli esiti del coinvolgimento deve essere fatta menzione nel bilancio sociale di cui all'articolo 10, comma 2.</p>

L'articolo 10 sancisce l'obbligo di adottare il bilancio sociale quale strumento di rendiconto del perseguimento delle finalità dell'impresa sociale, senza indicare però chi ne siano i principali destinatari e lasciando implicito quale sia il senso di tale obbligo, rimandando le precisazioni alle istruzioni delle linee guida. Due gli articoli in cui è esplicitato l'obbligo di consultare gli interlocutori: l'articolo 12 e l'articolo 14. Quali sono gli elementi chiave? L'articolo 12 chiarisce

che i lavoratori dell'impresa sociale e i destinatari dei suoi servizi devono essere coinvolti e tale coinvolgimento deve essere definito formalmente negli statuti o nei regolamenti organizzativi. Il legislatore sembra preoccupato di escludere forme approssimative, di volta in volta definite, ed è forse per questa ragione che vincola il coinvolgimento, richiedendo che vengano formalmente esplicitate le forme adottate. In senso stretto l'articolo 12 non afferma che lavoratori e fruitori devono partecipare al governo dell'impresa, ma che devono essere informati, consultati, chiamati a partecipare così da consentire loro di influire sulle decisioni dell'impresa. Gli interlocutori principali devono poter esprimere il loro punto di vista almeno in relazione alle loro sfere di interesse: lavoro e qualità degli interventi realizzati. Si tratta tuttavia di un coinvolgimento che non esclude forme più intense ed estese. Dell'articolo 12 tuttavia, viene spesso data una lettura ristretta, secondo la quale il coinvolgimento dovrebbe avvenire nel rispetto del duplice vincolo: il coinvolgimento dei lavoratori deve riferirsi alle (sole) condizioni di lavoro, la consultazione dei fruitori alla (sola) qualità dei servizi offerti dall'impresa sociale. Appare invece più aderente alle intenzioni del legislatore una seconda interpretazione più ampia, che lascia aperta la possibilità di coinvolgimenti diffusi. L'avverbio "almeno" fa pensare che il coinvolgimento in tema di lavoro e di qualità dei servizi è un requisito minimo necessario e non un confine che è vietato superare. La legge sull'impresa sociale non chiarisce in che modo e secondo quali tempi condurre la consultazione e chi è investito di tale compito, limitandosi come detto ad identificare specifici domini di pertinenza necessari: saranno le singole organizzazioni ad identificare gli specifici processi da introdurre, a chi affidarne la responsabilità, e con quali platee di interlocutori entrare in contatto. L'impostazione adottata dalla legge consente di interrogare il senso dell'interazione, lo "spirito *multi-stakeholder*" che si vorrebbe promuovere: la definizione delle strategie dell'impresa sociale è compito e responsabilità dei soli membri o è un compito che può coinvolgere diversi punti di vista? Forse il richiamo alla consultazione nelle sfere del lavoro e della qualità dei servizi come livello inderogabile introduce un modello di impresa *multi-stakeholder* non particolarmente esigente sul piano della *governance*, ma che potrebbe avere il pregio di essere praticabile proprio perché le interlocuzioni appaiono contenute, ma sostenibili. Si tratta di una "indicazione di ingresso" che fissa una soglia e ammette gradi successivi? Quello che la legge chiarisce al

comma 1 dell'articolo 12 è che le forme di coinvolgimento possono essere modulate e differenziate, ma non devono essere estemporanee, casuali, occasionali, dovendo invece rispondere ad un disegno esplicito e consapevole, assunto formalmente nell'atto costitutivo o nello statuto. La definizione formale indica come la consultazione costituisca un aspetto che impronta le condizioni di lavoro e, più in generale, i rapporti fra impresa e lavoratori: non si fa impresa sociale senza promuovere sistematicamente il dialogo fra l'organizzazione e le persone che lavorano per essa. Non si fa impresa sociale senza che i fruitori possano esprimersi sulla qualità dei servizi e dei prodotti realizzati, intervenendo così nel merito delle scelte dell'impresa sociale.

Consideriamo ora brevemente l'articolo 14 che mira a tutelare le condizioni di lavoro di chi lavora nell'impresa sociale. L'apporto di lavoro volontario è contemplato e l'espressione "a qualunque titolo" indica che gli interventi di volontari non sono vincolati all'operatività, ma possono essere svolti nelle diverse sfere organizzative e quindi anche nelle attività gestionali, amministrative o partecipando al governo dell'impresa sociale, rispettando però il vincolo del 50% delle presenze sul totale dei lavoratori. La collocazione del comma nell'articolo relativo al lavoro nell'impresa sociale ribadisce che l'apporto del volontariato è a pieno titolo lavoro. E quindi i lavoratori che l'impresa sociale è tenuta a coinvolgere non sono esclusivamente i lavoratori che prestano la loro opera dietro compenso (nel rispetto del contratto collettivo), ma anche chi lavora nell'impresa sociale a titolo volontario. Il comma 3 dell'articolo 14, oltre a specificare l'estensione del termine "lavoratori", riprende e ribadisce quanto affermato nel comma 1 dell'articolo 12: le modalità di informazione, consultazione e partecipazione devono essere rese vincolanti per l'impresa mediante l'esplicitazione nei regolamenti aziendali, ma a parziale deroga, le concrete modalità di coinvolgimento possono venire concordate fra l'organo di governo ed i rappresentanti dei lavoratori. Si potrebbe pensare che l'intenzione del Legislatore, nell'articolo 12 sia stata quella di affermare il fondamento istituzionale della consultazione, e nell'articolo 14 prevedere che, per i lavoratori, il coinvolgimento possa venire definito attraverso accordi specifici. Tuttavia nella normativa non si fa menzione della possibilità che tale opportunità possa venire estesa anche alle consultazioni dei fruitori. Si potrebbe qui riscontrare una sorta di lapsus: con i lavoratori ci si può accordare su come dialogare, con utenti diretti e indiretti il

coinvolgimento deve essere realizzato senza necessariamente passare attraverso una forma di meta-accordo preventivo?

Non esaminiamo nel dettaglio qui le indicazioni fornite dalle linee guida, emanate sotto forma di decreti attuativi nel gennaio 2008. Segnaliamo però che le concrete modalità per coinvolgere gli interlocutori non vengono organicamente trattate, ma piuttosto diffusamente segnalate. Quali indicazioni relative alle informazioni che devono essere prodotte a proposito degli interlocutori? Nella sezione B "Struttura, governo e amministrazione dell'ente" alla lettera *h*) viene richiesta la "mappa dei diversi portatori di interessi con indicazione del tipo di relazione che lega l'impresa sociale alle singole categorie"; e alla lettera *t*) si esplicita che il bilancio sociale deve presentare "numero e tipologie dei beneficiari, diretti e indiretti, e delle attività svolte". Nella sezione C "Obiettivi e attività", alla lettera *e*) si ricorda che il bilancio sociale deve dare conto delle "forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei beneficiari delle attività". Ciò a dire che il coinvolgimento degli interlocutori costituisce un elemento da rendere evidente e valutabile. La leggibilità delle linee guida non è elevata; l'impostazione stilistica piuttosto frettolosa e contenente "residui" burocratici risente certamente delle vicende politiche del momento nel quale le linee guida erano in corso di redazione e della fretta con cui vennero emanate. Nella sezione E "Altre informazioni opzionali" vengono date indicazioni sul coinvolgimento che deve essere praticato compatibilmente con le attività svolte e le caratteristiche dei fruitori diretti ed indiretti, curando in particolare di realizzare valutazioni partecipate sulle azioni realizzate, sui risultati raggiunti e sugli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati (sezione 1.2.4 lettera *d*)). Dei processi di valutazione il bilancio sociale deve dare conto nella nota metodologica prevista dal punto 1.2.1 come sezione introduttiva del documento. Da ultimo nella seconda sezione (punto 2.2) alle imprese sociali viene richiesto di dare del bilancio sociale ampia comunicazione. A proposito del coinvolgimento degli interlocutori le linee guida sulla redazione del bilancio sociale non indicano un disegno compiuto. Agli estensori del bilancio sociale è lasciato il compito di raccogliere gli elementi sparsi. Riassumendo si potrebbe dire che il bilancio sociale deve dare conto delle interazioni con gli interlocutori: identificandoli, presentando le attività di coinvolgimento, in particolare quelle riferite a lavoratori e fruitori promosse dall'impresa sociale, deve rendere conto delle forme di valutazione partecipata, deve illustrare come anche nella redazio-

ne del documento di rendiconto sociale gli interlocutori siano stati coinvolti e da ultimo deve divulgare il documento stesso. Si desume quindi che il bilancio sociale non è l'unico luogo di coinvolgimento, ma è certamente lo strumento per dare evidenza dell'impegno e dei risultati di dialogo promossi. Inoltre le forme di coinvolgimento possono essere ascritte a molteplici sfere: quella dell'interazione su questioni di interesse, quella della valutazione di interventi ed esiti, quella della rendicontazione e quella dell'informazione.

3. Accenti ed esperienze

L'accento sull'interlocuzione con i portatori di interesse è testimoniato dalla quantità di interventi e riflessioni che possono essere prese in considerazione lanciando in una banca dati la parola chiave *stakeholder*. Perché è così importante entrare in relazione con gli interlocutori? Attingiamo ad alcune indicazioni della letteratura (Costa, 2007; Fazzi, 2007; Krashinsky, 1997; Payne, Calton, 2004;) per passare in rassegna alcuni vantaggi chiave che le organizzazioni sociali possono avere nel perseguire interazioni non estemporanee con i propri portatori di interesse. Quelle che seguono sono le molteplici opportunità ordinabili. Si tratta di aree non esclusive che mostrano segnali di interdipendenza, anche se la presentazione in forma di elenco non enfatizza le interazioni possibili, che pure sarebbe interessante evidenziare. Il dialogo con gli interlocutori consente di:

- moltiplicare le relazioni. Il contatto con gli interlocutori assicura connessioni con i cambiamenti che si sviluppano nei territori in cui le organizzazioni operano. Grazie ad informazioni e sollecitazioni provenienti da molteplici prospettive si innesca un effetto di accrescimento delle opportunità di collaborazione che l'organizzazione può vagliare. La pluralità di contatti non estemporanei può determinare costruzione di relazioni che sviluppano fiducia e promuovono condizioni di co-esistenza, di collaborazione e alleanze. Si consolida e si estende così il capitale sociale con effetti di consenso e legittimità ad intervenire nel territorio di riferimento, anche grazie alla reputazione riconosciuta;
- rendere visibile la propria azione. Attraverso il dialogo con gli interlocutori entrano in circolo informazioni sull'organizzazione, sulle sue attività, strategie od orientamenti. La visibilità nei circuiti dei portatori di interessi e nelle reti di cui gli interlocutori fanno parte è frutto di modalità di diffusione sia strutturate che

informali. Attraverso il contatto e lo scambio con interlocutori diversi vengono diffuse informazioni sull'operatività dell'organizzazione. Si tratta di occasioni che possono contribuire a promuovere l'immagine dell'organizzazione;

- costruire conoscenze. L'interazione con gli interlocutori contribuisce a ridurre gli effetti di concentrazione e monopolio delle informazioni e favorisce la circolazione di informazioni più comprensibili e pertinenti. Momenti di scambio inducono maggiori attenzioni verso molteplici aspetti di fenomeni e comportamenti che occorrono nel campo di azione dell'organizzazione. Le interazioni con altri soggetti consentono di raccogliere informazioni sulle esigenze e sui punti di vista degli interlocutori principali, sul contesto, sui mutamenti e sulle evoluzioni che lo investono per ridurre le asimmetrie informative che costituiscono ostacoli alle performance organizzative. L'incontro con gli interlocutori favorisce l'uso di diversi schemi interpretativi, segnati da interessi, competenze, riferimenti esperienziali, orientamenti valoriali dei portatori di interesse. Viene così incrementata la varietà di elementi sottoposti a lettura e di codici di interpretazione disponibili nell'organizzazione;
- sviluppare apprendimenti. Incontrare i propri interlocutori può consentire di sviluppare analisi e costruzione di problemi, potenziando la capacità di immaginare molteplici ipotesi di soluzioni. I momenti di interazione possono costituire una condizione essenziale per alimentare processi riflessivi e dare avvio ad attività di valutazione e riflessione che valorizzano esperienze ed apporti dei partecipanti per: i) ridurre le asimmetrie informative; ii) costruire comprensioni dei problemi attraverso conoscenze induttive e locali; iii) formare soluzioni inattese, sviluppare apprendimenti in situazione;
- governare la complessità e migliorare l'efficienza. Parlare con gli interlocutori può favorire processi decisionali frutto di considerazioni e ponderazioni più estese delle variabili significative. Negoziare e mediare gli interessi può contribuire a ridurre la complessità in campo. Modalità per gestire la complessità degli orientamenti espressi dagli attori in campo. Incontrare gli *stakeholder* può sostenere processi di democratizzazione: più soggetti possono esprimere le loro osservazioni in merito alle scelte che l'organizzazione intende intraprendere. Strategia di controllo per contenere le polarizzazioni che possono determinare condizio-

namenti, indebiti vantaggi, eccessi di potere. Maggiori informazioni in circolo e più possibilità di esercitare controlli incrociati riducono la possibilità di comportamenti opportunistici da parte di chi ricopre ruoli di responsabilità. Maggiori informazioni e più punti di vista amplificano i punti di pressione, favorendo la costituzione di agglomerati in grado di fare sentire opinioni divergenti o sollecitanti, di introdurre possibilità di controllo incrociato o di controllo anticipato;

- promuovere innovazione e attivare nuove risorse. Il dialogo con diversi interlocutori, determinerebbe per l'organizzazione l'opportunità di prendere parte ai processi di identificazione delle esigenze degli attori locali e di elaborazione di risposte praticabili. Riducendo l'autoreferenzialità, promuovendo la propensione al cambiamento e all'innovazione verrebbero anche promossi comportamenti autopoietici, di intervento attivo nel costruire le condizioni che rendano possibile per l'organizzazione sviluppare la propria azione nei contesti in cui è presente;
- attivare attenzione reciproca e responsabilità diffusa. Parlare di difficoltà e progetti è una via per incrementare comportamenti responsabili condivisi fra attori in relazione fra loro o facenti parte di reti comuni. In questa prospettiva la responsabilità sociale può essere interpretata come l'esito di attenzioni collegiali verso il contesto e di cura verso i soggetti che lo abitano, e non tanto il risultato di decisioni individuali. Il dialogo con gli interlocutori promuove la costruzione di impegni comuni.

Si tratta certo di molteplici affermazioni che richiedono di essere verificate sul terreno, in campo aperto. Inoltre le ricerche e i resoconti insistono sugli effetti positivi derivanti dall'intavolare processi di interazione con gli interlocutori. Gli sguardi favorevoli prevalgono. Mentre i vantaggi illustrati non sono esenti da parzialità o da effetti collaterali da considerare.

I paragrafi che seguono presentano alcune esperienze di dialogo con gli interlocutori. L'obiettivo è mettere in luce peculiarità e differenze, alcuni tratti faticosi forse meno considerati, i risultati cui si è giunti, per provare a sviluppare alcune considerazioni complessive. La prima esperienza si riferisce alla costruzione della carta dell'intera organizzazione e dei suoi servizi della Cooperativa Sociale di tipo A "La linea dei fontanili". La realizzazione della carta ha coinvolto interlocutori interni ed esterni. Il secondo caso esaminato ripercorre l'evoluzione che - nell'ambito della consultazione dei suoi inter-

locutori la Cooperativa Sociale “Le catene spezzate” ha promosso negli anni. Questa cooperativa di tipo B ha consolidato modalità di programmazione partecipata con i servizi che inviano le persone da inserire in processi di integrazione al lavoro. Più recentemente ha introdotto una modalità di ascolto degli adolescenti che svolgono percorsi di formazione e di inserimento al lavoro. Nelle due successive esperienze presentate vengono brevemente delineate le occasioni di interazione con gli interlocutori condotte nell’ambito della redazione del bilancio sociale. Una riprende la sperimentazione avviata nel corso della prima redazione del bilancio sociale dalla dirigenza della Cooperativa Sociale di tipo B “I mulini a vento”, sperimentazione volta a promuovere il confronto con le organizzazioni sindacali, interlocutori spesso trascurati. Un’altra dà conto del lavoro che la Cooperativa Sociale di tipo B “La casa sul fiume” ha intrapreso per passare da un bilancio sociale informativo ad un bilancio sociale *multi-stakeholder*, aperto cioè al dialogo con i portatori di interessi, in particolare con i committenti dei servizi.

4. Il coinvolgimento degli interlocutori nella costruzione della carta dei servizi della Cooperativa Sociale “La linea dei fontanili”

La Cooperativa Sociale di tipo A “La linea dei fontanili” è un’organizzazione di medie dimensioni, composta da circa 400 soci lavoratori, con uno sviluppo di fatturato - nel 2008 - di quasi 7 milioni e mezzo di euro. Nell’ambito della costruzione della carta della Cooperativa e dei suoi servizi, il consiglio di amministrazione si è posto la questione di rendere evidenti le qualità che concretamente vengono assicurate nel lavoro quotidiano, producendo un documento che costituisse l’esito di un percorso partecipato. La carta dei servizi è stata pensata come un documento per esplicitare le qualità offerte ed al contempo impegnare l’intera Cooperativa al rispetto di tali qualità. La carta si rivolge dunque non solo a fruitori e committenti, ma agli amministratori, alla dirigenza, al gruppo delle figure di coordinamento, ed in modo particolare all’intera compagine sociale e professionale: ai soci o meglio alle socie che costituiscono più del 90% delle presenze professionali.

Proviamo a ripercorrere alcuni passaggi di questa esperienza per presentare le diverse modalità di coinvolgimento di alcuni interlocutori rilevanti per la vita dell’organizzazione. Dedichiamo dap-

prima l'attenzione all'impianto della consultazione riferendo delle modalità adottate per attivare il confronto con le figure di coordinamento e con i vertici dell'organizzazione, passiamo poi al coinvolgimento dei soci ripercorrendone brevemente le tappe, l'operatività e gli strumenti utilizzati per coinvolgerli nella produzione della carta dei servizi, per considerare poi i ritorni, il senso della partecipazione promossa, per accennare in chiusura alle forme di coinvolgimento dei committenti.

L'impianto della consultazione

Il processo di partecipazione realizzato presenta una caratteristica che potremmo chiamare di coinvolgimento ad intensità progressiva. Tale approccio è stato scelto come più confacente per l'oggetto di lavoro - la qualità dei servizi offerti - e per gli effetti di attenzione e apprendimento organizzativo che la costruzione della carta dei servizi intendeva promuovere.

In effetti si sarebbe potuto costituire un gruppo di lavoro che procedeva a consultare, anche con modalità differenziali, i diversi gruppi di interlocutori, per portare poi a sintesi e presentare gli apporti raccolti. Questa modalità avrebbe certamente avuto il pregio della duttilità, ma concentrava nelle mani di un ristretto gruppo la gestione dei contatti e degli scambi. L'intenzione del consiglio di amministrazione della Cooperativa è stata invece quella di promuovere confronti con un'intensità maggiore, per indurre occasioni di riflessione maggiormente diffuse. Per fare ciò le modalità e i contenuti delle consultazioni non sono state predisposte da un gruppo operativo, ma hanno coinvolto sia l'intero consiglio di amministrazione, sia il gruppo delle figure di coordinamento.

La prima fase di lavoro ha visto l'attivazione di alcuni momenti di progettazione dialettica fra consiglio di amministrazione e gruppo di direzione (ed è già una prima forma di dialogo). Da questi incontri è emerso sia il piano di lavoro sia alcune indicazioni per definire la processualità del coinvolgimento: si è deciso di realizzare il progetto tra l'autunno del primo anno e la primavera del secondo anno per giungere a presentare la bozza definitiva di carta dei servizi in assemblea dei soci; si è inoltre deciso di costituire un gruppo di regia che assicurasse il coordinamento generale, gruppo composto da figure della direzione (tre persone) e del consiglio di amministrazione (due persone); quest'ultimo avrebbe assicurato il monitoraggio del progetto, riservando tre sedute nel corso della costruzione della

carta dei servizi per esaminare le attività ed i prodotti man mano realizzati, e si sarebbe anche assunto il compito di produrre parte dei materiali che avrebbero composto alcune sezioni della carta dei servizi; da ultimo si è deciso per un coinvolgimento consistente delle figure di coordinamento, stabilendo anche che soci lavoratori e committenti sarebbero stati avvicinati con modalità di coinvolgimento differenziate.

La seconda fase ha consentito di coinvolgere le figure di coordinamento non solo come gruppo di *stakeholder* rilevanti, ma come figure chiamate a coprogettare gli approcci di interazione, a favorirne la realizzazione. Con le figure di coordinamento sono state identificate le dimensioni di qualità operative ed organizzative da valutare mediante questionari rivolti ai soci lavoratori, è stato loro chiesto di presentare nelle *équipe* professionali il senso del progetto di costruzione della carta dei servizi e di illustrare il questionario predisposto. Poi - nel momento di analisi e restituzione - le figure di coordinamento sono state chiamate a considerare e a socializzare i risultati prodotti dagli scambi con gli interlocutori per far emergere gli elementi di qualità fondamentali su cui confrontarsi.

Il coinvolgimento della base sociale

La scelta di interagire ed ascoltare in modo puntuale i soci lavoratori era motivata da una duplice esigenza. In primo luogo raccogliere le loro osservazioni e le loro considerazioni sulle dimensioni di qualità concretamente assicurate nei servizi che la Cooperativa "La linea dei fontanili" gestisce; in secondo luogo dare voce, con una modalità divergente rispetto ai normali canali di interazione, segnati dall'operatività quotidiana, al punto di vista dei soci, forse a torto considerati poco in grado di esprimere le loro posizioni nell'organizzazione, e spesso percepiti come debolmente coinvolti negli orientamenti di fondo e nelle strategie organizzative.

In effetti, nelle fasi di avvio della ricerca, circolava tra i dirigenti - rispetto ai soci - una rappresentazione preoccupata. Il consiglio di amministrazione, chiamato ad accompagnare attivamente l'intero processo, e il gruppo operativo incaricato di realizzare le consultazioni con gli interlocutori individuati, manifestavano rispetto ai soci l'idea che fossero un insieme numeroso di figure professionali, distanti, sostanzialmente disinteressate alla vita della Cooperativa. Persone la cui adesione al progetto generale di impresa sociale era prioritariamente veicolata dalla dimensione professionale (dallo *sta-*

ke lavoro), collocabili in una posizione di contrapposizione al nucleo motivato e trainante della Cooperativa sociale identificato invece nelle figure di coordinamento e di direzione (circa il 10% dell'intera compagine sociale). Come proporre allora alle lavoratrici socie di esprimere il loro punto di vista sulle qualità concrete della Cooperativa e come consentire una partecipazione informata? Un primo passaggio è stato quello di informare le socie sia attraverso il canale del notiziario interno, che è stato preparato e pensato per divulgare il progetto di costruzione della carta dei servizi, per spiegarne il senso e illustrare le fasi di realizzazione con gli impegni previsti per ciascun passaggio. Il notiziario interno è stato recapitato ai soci lavoratori alcune settimane prima delle assemblee territoriali, per l'occasione organizzate come momenti di discussione sul progetto e sul tema della qualità offerta nei servizi e sulle difficoltà che venivano riscontrate nel tenere le relazioni con i committenti e con i famigliari, da un lato, e con l'intera Cooperativa, dall'altro. La partecipazione alle assemblee territoriali è stata discreta, anche se non elevata (complessivamente quasi il 30% dei soci ha preso parte alle assemblee dislocate in diverse aree di presenza della Cooperativa). I ritorni raccolti dalle assemblee territoriali, condotte in generale dalla presidente o dal vicepresidente e da uno o due consiglieri, sono stati messi a disposizione del gruppo di regia incaricato di predisporre con le figure di coordinamento i questionari da sottoporre ai soci lavoratori. Una volta predisposto il questionario è stato distribuito nei servizi a cura delle figure di coordinamento. E dopo l'elaborazione, i risultati dei questionari sono stati discussi sia con le figure di coordinamento sia nei servizi con i gruppi di lavoro. I ritorni raccolti nei momenti di confronto sono stati poi utilizzati nella redazione della carta dei servizi della Cooperativa.

Quali considerazioni sono ricavabili da questa esperienza di coinvolgimento brevemente accennata? Intanto si può osservare che sono state messe in campo diverse modalità per consentire ai soci lavoratori di pronunciarsi. Gli scambi sono avvenuti sia in incontri di presentazione sia attraverso l'uso dei questionari e nelle riunioni di discussione dei risultati. Il quadro emerso è certamente meno dicotomico. Non viene confermata l'impressione di una molteplicità di soci distanti e poco interessati alle sorti della Cooperativa, prevalentemente concentrati sulla prospettiva professionale. Si sono invece rilevate differenti intensità di adesione. Ci sono certamente soci lavoratori che non prendono parte a momenti di confronto so-

cietario o all'assemblea, che assicurano la loro presenza negli spazi professionali. Sono soci poco interessati alle questioni organizzative (40% circa), che per ragioni da comprendere non si esprimono. Vi sono invece soci disponibili a comunicare il loro punto di vista, ma che non prendono parte ai momenti assembleari (25% circa), vi sono invece soci interessati ad informarsi e a confrontarsi, che prendono parte agli incontri, esprimono il loro punto di vista, le loro osservazioni critiche e le loro posizioni (25% circa), vi sono poi le figure che ricoprono ruoli di coordinamento o di responsabilità che dispongono di maggiori informazioni e in generale intervengono nei processi di confronto interno (10% circa). Naturalmente le percentuali indicative presentate non sono costanti nei servizi, ma si osservano vicinanze o distanze diverse in ragione di servizi differenti.

Il punto di vista dei committenti

La costruzione partecipata della carta ha promosso forme di interazione attraverso un percorso graduale, che progressivamente ha coinvolto diversi *stakeholder*: dapprima il gruppo dirigente, poi le figure di coordinamento, poi i soci lavoratori e successivamente anche alcuni committenti. Per entrare in contatto con il punto di vista dei committenti si è scelta la via dell'intervista. Sono stati individuati otto committenti (otto dirigenti pubblici di quattro amministrazioni comunali, due distretti sociali e due aziende di servizi sociali) con i quali la Cooperativa intratteneva rapporti di collaborazione sufficientemente duraturi tali da consentire una conoscenza della sua operatività e delle sue caratteristiche specifiche. Le figure con compiti di direzione hanno dapprima contattato gli interlocutori telefonicamente, successivamente, raccolta la loro disponibilità, hanno fatto pervenire una lettera con alcune spiegazioni più puntuali sulla ricerca-consultazione in corso, lettera corredata dalle domande che sarebbero state loro poste nell'intervista. La lettera inviata specificava come, attraverso un percorso partecipato interno ed esterno, la Cooperativa fosse impegnata ad elaborare una carta dell'intera organizzazione e dei suoi servizi con l'obiettivo di costruire una rappresentazione non autoreferenziale del suo lavoro e della sua qualità. Per fare ciò differenti modalità di coinvolgimento di interlocutori rilevanti erano state attivate ed in particolare, attraverso interviste mirate ad interlocutori pubblici si intendeva sondare i punti di forza riconosciuti e i risultati di collaborazione, ma anche raccogliere segnali di criticità nella sfera della qualità, così da poter riflettere su elementi di forza ed elementi di fatica. In particolare

le interviste avrebbero consentito di confrontare le percezioni sviluppate dalla Cooperativa con il punto di vista di alcuni responsabili di servizi pubblici committenti.

Le domande hanno dapprima considerato le trasformazioni del *welfare*, chiedendo in particolare quali mutamenti investono il mondo dei servizi sociali, per passare poi a sondare quali sono le caratteristiche di un servizio di qualità e quali caratteristiche fondamentali devono avere i soggetti del terzo settore che offrono servizi sociali ed educativi. Successivamente, da questioni generali si è passati ad approfondire i punti di forza e di criticità della Cooperativa, le qualità apprezzabili e quelle che possono migliorare a livello operativo, a livello di coordinamento, a livello dirigenziale, e quali interventi possono essere messi in campo per produrre miglioramenti significativi nell'offerta dei servizi. Da ultimo è stato chiesto agli interlocutori quali ritenevano potessero essere le azioni che gli stessi enti di cui gli intervistati erano rappresentati avrebbero potuto mettere in campo per migliorare la qualità dei servizi. Le trascrizioni delle interviste sono state individualmente restituite ai dirigenti pubblici intervistati, discussi in un incontro congiunto fra componenti dell'organo di governo e di direzione, presentati alle figure di coordinamento. Dalle discussioni sono emersi svariati temi, alcuni dei quali utilizzati per sviluppare le sezioni di miglioramento che concludevano le parti dedicate dalla carta dei servizi alle diverse aree operative. Quello che non è stato possibile realizzare, una volta elaborata una versione avanzata della carta, è stata l'organizzazione di un incontro con le persone intervistate. L'incontro era stato in origine pensato come un momento di confronto a partire dalle interviste e dalla bozza della carta dei servizi per raccogliere ulteriori sollecitazioni e spunti dall'interazione fra gli interlocutori pubblici.

Alcune considerazioni

Il percorso ha coinvolto, con intensità differenziata, committenti, figure operative e di coordinamento, dirigenti e consiglieri di amministrazione. Si è trattato di interazioni progressive, promosse per sostenere un processo dialettico nel corso dell'intero progetto. Tale approccio ha consentito di sperimentare il coinvolgimento di gruppi di interlocutori adottando modalità di interazione specifiche, non solo in una prospettiva informativa o consultiva, ma con esiti di collaborazione nella redazione di alcune parti della carta. Il documento è il prodotto del dialogo tra diversi punti di vista, tra esperienze

interne ed esterne che riflettono sensibilità anche divergenti. L'apporto di diverse voci ha consentito di lavorare ad uno strumento per rendere visibili, cioè pubblici, gli impegni per la qualità, declinandoli nelle specifiche realtà di intervento. La redazione della carta si è configurata come un processo di confronto interno, suscettibile di ulteriori riprese ed estensioni, utile al monitoraggio ed alla valutazione dei servizi offerti, ma anche un'occasione di interazione e di comunicazione con gli interlocutori, utile al dialogo nei contesti di collaborazione operativa e nella costruzione di reti.

Un'ultima questione resta da affrontare. Perché non sono stati interpellati i fruitori dei servizi? La dirigenza della Cooperativa ha scelto di procedere per gradi, di sviluppare competenze interne nella gestione dei processi di interlocuzione e di attivare il coinvolgimento di utenti diretti e indiretti in una fase successiva. Esperienze di consultazione dei soci lavoratori erano già state condotte. Provare ad allargare lo spettro dei portatori di interesse coinvolti era l'obiettivo collegato alla costruzione di una carta dei servizi che rispecchiasse le qualità reali, che costituiscono elementi identitari dell'agire della Cooperativa. Qualità riconosciute all'interno e dai committenti con i quali si lavora. Sulla scorta delle esperienze di dialogo la Cooperativa ha avviato la consultazione degli utenti in vista di una seconda edizione della carta dei servizi, un documento che entrerà nel merito delle qualità operative dei servizi. La linea di conduzione per sviluppare interlocuzioni non superficiali, stabilita dal consiglio di amministrazione poggia su alcuni criteri di metodo: procedere con gradualità nel coinvolgere gli interlocutori, considerando la necessità di disporre di strumentazioni adeguate e di attivare modalità che non risultino onerose o dispersive per i soggetti coinvolti, ma che poggino su competenze in grado di trasformare forme di contatto in momenti di confronto e di dialogo.

5. Programmare con i servizi pubblici la collaborazione nelle attività di integrazione al lavoro: l'evoluzione delle forme di coinvolgimento nella Cooperativa Sociale "Le catene spezzate"

La Cooperativa Sociale di tipo B "Le catene spezzate" opera da quasi 30 anni. Lavora nel campo della manutenzione del verde e realizza inserimenti lavorativi collaborando con i servizi sociali delle amministrazioni comunali committenti e con diversi servizi specialistici

che seguono persone con problemi di dipendenza da sostanze e da alcol, con persone ammesse alle misure alternative alla detenzione o inserite in progetti di reinserimento sociale e lavorativo al termine di periodi di detenzione. Da alcuni anni inoltre la Cooperativa, in collaborazione con il distretto sociale di riferimento e con un centro di formazione professionale, gestisce un laboratorio di professionalizzazione e di integrazione al lavoro rivolto ad adolescenti in difficoltà. Due le esperienze di dialogo con gli interlocutori che richiamiamo per mettere in luce le concrete modalità di realizzazione.

La prima si riferisce ad un lavoro di confronto e di programmazione annuale che viene condotto ormai da più di quindici anni con i servizi comunali e specialistici che si occupano di reinserimento. Ogni anno l'operatore della mediazione socio-lavorativa prepara un rapporto sui percorsi di inserimento realizzati nell'anno, indicando la durata e la provenienza, le risorse utilizzate ed i costi sostenuti, le borse lavoro e le assunzioni realizzate, le modalità di accompagnamento, le verifiche intraprese, fornendo quindi un quadro d'insieme sufficientemente articolato, mirando ad evidenziare i risultati raggiunti e le difficoltà incontrate. L'intero rapporto sull'andamento degli inserimenti viene mandato, per una lettura preliminare, ai servizi invianti dei comuni committenti, ai servizi specialistici e agli uffici competenti per l'esecuzione penale esterna. Con l'occasione ai servizi viene proposto di prendere parte all'annuale conferenza di verifica e programmazione. L'incontro plenario viene preceduto da contatti individuali con i diversi servizi per raccogliere segnalazioni di questioni da affrontare. Alla conferenza plenaria prendono parte sia dirigenti e figure tecniche della Cooperativa, sia rappresentanti dei servizi invianti (in genere le figure con le quali si è avuto modo di entrare in contatto e collaborare per realizzare percorsi di inserimento). A tema, nella conferenza annuale di verifica e programmazione, vi sono le complessità che vanno manifestandosi, la valutazione dei possibili interventi che la Cooperativa prefigura e gli accordi di collaborazione che non riguardano solo i rapporti diretti fra essa e i servizi, ma che investono il lavoro congiunto dei servizi. Con questa conferenza si intende sviluppare un confronto ed acquisire consensi anche trasversali. Per la Cooperativa è essenziale dialogare con i servizi territoriali e specialistici con cui si collabora. Le soluzioni, le tempistiche, le scelte di interruzione o prosecuzione di tirocini e inserimenti non dipendono solo da valutazioni interne all'organizzazione produttiva e neppure solo da considerazioni di ordine educa-

tivo riferite alle singole persone, ma dal quadro complessivo e dalla capacità di costituirsi in rete dei servizi. Non tutti gli inserimenti possono venire fatti nello stesso momento, non sempre si è in grado di rispondere alle richieste di un servizio perché la postazione che si rende disponibile appare più adatta per persone con determinate motivazioni o difficoltà. L'impostazione di fondo che guida la metodologia di integrazione della Cooperativa, mira a costituire squadre di lavoro potenzialmente in grado di offrire esperienze utili alle persone in inserimento. Si tratta di rendere tale impostazione visibile e riconosciuta dai servizi con cui l'impresa sociale collabora, mettendone a punto la concreta operatività sulla base delle indicazioni che i servizi possono fornire. Così anno dopo anno questa conferenza è diventata un luogo di incontro e tende a qualificarsi non solo come momento di lavoro collegato ai concreti temi che la Cooperativa propone in agenda, ma come un momento di raccordo fra i servizi, un momento per rinsaldare rapporti. Recentemente questa modalità è stata riconosciuta dal distretto sociale che ha deciso di promuovere un tavolo di lavoro dedicato alle questioni dell'attività, un tavolo che raccordi i momenti di interlocuzione e che anche altre cooperative di tipo B stanno avviando, in modo da produrre un documento di programmazione generale servendosi in modo consistente dei confronti e degli esiti di questi momenti di dialogo operativo.

La seconda esperienza a cui accenniamo riguarda il laboratorio formativo e professionalizzante rivolto agli adolescenti che la Cooperativa sociale gestisce. Con la prospettiva di avviare una forma di programmazione partecipata anche nell'ambito del laboratorio e complice il vincolo posto dalla certificazione di qualità per attività di formazione, la Cooperativa ha sperimentato un'indagine di soddisfazione degli utenti che frequentano il laboratorio, scandita in alcuni momenti:

1. il progetto è stato presentato ai servizi invianti per concordarne l'impostazione e verificare che la realizzazione non costituisse in qualche modo un elemento di disturbo dei processi educativi e di inserimento in corso;
2. gli operatori del servizio e i ricercatori ingaggiati per la realizzazione della consultazione hanno presentato la ricerca al gruppo di adolescenti;
3. il questionario autocompilato sulle proposte formative e sulle esperienze di inserimento al lavoro attraverso tirocini professionalizzanti è stato individualmente sottoposto agli adolescenti coinvolti;

4. agli adolescenti è stata proposta un'intervista post-questionario di restituzione dei risultati e di raccolta di eventuali ulteriori considerazioni (intervista rivolta a ciascun adolescente che frequentava il laboratorio formativo e che aveva risposto al questionario);
5. i risultati, frutto dell'elaborazione dei questionari e delle interviste, sono stati presentati e discussi con gli operatori del laboratorio e con i servizi inviati con cui il laboratorio collabora.

La sperimentazione realizzata ha mostrato aspetti interessanti da diversi punti di vista. La ricerca sul campo ha confermato la possibilità di realizzare indagini di ascolto e rilevazione della soddisfazione anche all'interno di servizi per l'integrazione sociale e lavorativa indirizzati ad un'utenza che attraversa condizioni di difficoltà. Per attivare sistemi di ascolto nei servizi sociali è necessario considerare le caratteristiche degli utenti, mettere a punto sistemi d'ascolto nei servizi sociali definendo una strumentazione *ad hoc* che tenga conto delle caratteristiche degli utenti. Nel questionario e nella traccia dell'intervista indirizzata agli adolescenti sono stati introdotti alcuni accorgimenti stilistici e grafici (linguaggio semplificato, poche domande, uso di periodi brevi, uso di faccine colorate). Anche la scelta di far autocompilare il questionario direttamente agli utenti del laboratorio, allestendo uno spazio per la compilazione e riservando un momento dedicato si è rivelata efficace. Così come l'aver predisposto un *setting* riservato per raccogliere l'intervista di restituzione è stato apprezzato ed ha favorito l'espressione di diverse considerazioni da parte degli adolescenti.

I risultati della ricerca realizzata, da un lato, confermano una sostanziale soddisfazione degli utenti del servizio, dall'altro, hanno evidenziato sia specifiche questioni, che indicazioni per migliorare la qualità del servizio. Le osservazioni emerse possono essere considerate come indicatori di affezione degli utenti verso il laboratorio, gli adolescenti infatti hanno segnalato osservazioni e suggerimenti che indicavano coinvolgimento ed interesse a migliorare il servizio che frequentano. Le interviste hanno in generale confermato un atteggiamento positivo verso le proposte offerte dal laboratorio di formazione e inserimento al lavoro. L'indagine di *customer satisfaction* condotta è parziale, non ha infatti raggiunto le famiglie che sono interlocutrici significative per il servizio. Inoltre sembrerebbe utile predisporre modalità specifiche per verificare il punto di vista e il livello di soddisfazione di utenti che fanno brevi esperienze di inse-

rimento così da poter acquisire maggiori informazioni per comprendere le ragioni che motivano abbandoni precoci. La strumentazione predisposta consentirà agli operatori del laboratorio di adattare gli strumenti e di ripetere in futuro indagini di ascolto. In questo modo sarà possibile realizzare un'analisi longitudinale confrontando nel tempo l'andamento della soddisfazione degli utenti.

Una considerazione può essere fatta rispetto al paradigma che sostiene le indagini di *customer*. La relazione fra gli attori in gioco è quella fra erogatore e cliente. Tuttavia questo non è il paradigma relazionale che informa un servizio di supporto ad adolescenti in difficoltà. Il paradigma in uso è piuttosto educativo, orientato cioè alla costruzione di rapporti che sostengano processi di *empowerment* e di crescita personale. Che senso ha dunque introdurre una modalità che sembra sottolineare una relazione fornitore-utente? L'ipotesi è che forme strutturate di ascolto possano costituire momenti in cui il flusso delle relazioni quotidiane e delle normali attività venga interrotto. Una modalità di dialogo inusuale (e per certi aspetti dissonante) viene introdotta con l'obiettivo di attivare un momento di meta-riflessione. Per questo il termine *customer satisfaction*, mutuato e indotto dalla cultura della certificazione ISO, è forse improprio e certamente parziale. Non si tratta semplicemente di rilevare la soddisfazione, ma il punto di vista dell'utente, costituendo così un'occasione per riconsiderare l'offerta del servizio, le attività proposte, le relazioni avviate fra pari e con le figure educative, con i datori di lavoro, i capisquadra e i colleghi, il proprio e l'altrui modo di cogliere le opportunità offerte, il modo di confrontarsi con le regole stabilite e con le richieste di cui si è fatti oggetto. Ciò che forse viene mutuato dal paradigma della gestione della qualità è che i soggetti, anche gli adolescenti (più in generale le persone in difficoltà) sono in grado di esprimersi, di manifestare il loro punto di vista e di dare ritorni e considerazioni che costituiscono sia momenti di affermazione di sé sia materiali per costruire conoscenze utili alle figure educative ed ai servizi impegnati. L'introduzione di processi di ascolto strutturati simboleggia inoltre attenzione da parte degli operatori verso gli adolescenti: le relazioni sono evidentemente asimmetriche, di stampo educativo (ed anche contenitivo), ma dentro relazioni che a volte sono difficili da costruire, da accettare, da mantenere (e da sciogliere) c'è spazio per momenti in cui si possono rivedere le modalità di stare insieme, le proposte e le collaborazioni. Indagini di ascolto dicono

che gli adulti e le istituzioni non si sottraggono alla valutazione, che non si arroccano nell'autoreferenzialità, che sono autorità in grado di reggere il confronto con sguardi divergenti. L'intervento poi di figure esterne, verso le quali si temevano atteggiamenti di rifiuto, è stato invece, nella più parte degli adolescenti coinvolti, vissuto come un'occasione per mettersi in luce, per mostrare di sapere essere grandi, adeguati alle situazioni, in grado di fare bene, di esprimersi e di far valere le proprie opinioni.

6. Il bilancio sociale della Cooperativa Sociale mista "Il mulino a vento": il punto di vista del sindacato

Diversi i segnali che i rapporti tra cooperazione sociale e organizzazioni sindacali attraversano una fase difficile. Dai due differenti versanti vengono evidenziati debole conoscenza, pregiudizi, comportamenti svalutativi. Le dirigenze delle cooperative sociali riferiscono di frequenti attacchi, ritenuti per lo più immotivati: l'impressione riportata è che il sindacato lavori per minare il concetto di coimprenditorialità dei soci, di mutualità, con l'obiettivo di acquisire consensi (tessere) e divenire il punto di riferimento, il soggetto di rappresentanza dei soci lavoratori. Il sindacato sembra manifestare forti incomprensioni per il ruolo pubblico che la cooperazione sociale svolge, proponendo della cooperazione l'immagine di sistema che sfrutta i lavoratori. Di contro il sindacato segnala comportamenti da parte di cooperative sociali prossime a quelli messi in atto dalle peggiori aziende: mancato rispetto del contratto di lavoro, scarsa attenzione alle condizioni di lavoro, debole promozione di forme di partecipazione effettiva dei lavoratori. Al sindacato viene attribuito un atteggiamento che svalorizza l'apporto e l'esperienza delle cooperative viste invece come imprese mosse da interessi esclusivamente economici, e con questa prospettiva le cooperative sociali reagiscono nei confronti del sindacato con diffidenza non riconoscendo l'interlocutore affidabile con cui confrontarsi. Le cooperative sociali sono imprese che corrono il rischio di sfruttare i lavoratori, proprio perché possono eccedere nel far leva sulle dimensioni motivazionali a fronte di mercati che vanno contraendo le risorse disponibili, così come sono a rischio di finire ostaggio di lavoratori o gruppi di lavoratori che, incuranti della rilevanza sociale del loro lavoro, scaricano fatiche, frustrazioni, difficoltà sugli utenti, anche strumentalizzando l'adesione alle organizzazioni sindacali.

È plausibile pensare che la complessità delle relazioni fra sindacato e cooperazione sociale rifletta le difficoltà interne che i due sistemi attraversano, entrambi impegnati ad affrontare crisi di legittimità e di rappresentanza che mettono in discussione i loro ruoli sociali. Ma è solo in una dinamica contrappositiva che possono collocarsi la cooperazione sociale come sistema, e il movimento sindacale? Sono possibili aperture, proposte, spazi di confronto non immediatamente rivendicativi? Ad esempio sul tema della salute e della sicurezza nel lavoro sociale o sui trattamenti economici da equiparare gradualmente con i trattamenti nel pubblico (senza avanzare richieste non sostenibili per le cooperative sociali e per gli enti pubblici) sono possibili dialoghi sulle criticità che vengono riscontrate? O, ancora, sul versante delle verifiche delle modalità di assegnazione degli appalti e nel campo delle verifiche e delle introduzioni di clausole sociali che davvero vengano rispettate è possibile costruire alleanze, anche parziali?

Riportiamo brevemente l'esperienza condotta nell'ambito della realizzazione del bilancio sociale de "Il mulino a vento" una media Cooperativa Sociale mista di tipo A e di tipo B, che in occasione del suo secondo bilancio sociale ha provato ad intavolare un dialogo con le organizzazioni sindacali. Il gruppo di redazione era composto dalla dirigenza, circa dieci persone, alcune delle quali erano da poco entrate nel novero dei responsabili, che con l'occasione della stesura del bilancio sociale venivano chiamate a lavorare agli indirizzi strategici societari. La consultazione degli interlocutori, da un lato, mirava a portare in seno al gruppo dirigente punti di vista eterogenei che consentissero di sviluppare maggiori conoscenze sui fattori da considerare nel contesto di azione della cooperativa sociale e, dall'altro, mirava a calibrare il documento rendicontativo sulle reali aspettative di informazione dei principali interlocutori. L'elaborazione del bilancio sociale per le figure con responsabilità organizzative costituiva l'occasione per sviluppare un confronto e una riflessione comune sulle questioni che stanno investendo la cooperazione sociale in generale e nel territorio di riferimento. Se a livello locale i rapporti con i rappresentanti sindacali erano buoni, a livello regionale le posizioni di vertice delle organizzazioni sindacali mostravano posizioni differenti, ma ugualmente critiche verso il sistema della cooperazione sociale. Si trattava quindi di avviare un confronto di prudente esplorazione.

L'incontro è stato preparato dal gruppo di redazione del bilancio sociale attraverso la raccolta e l'esame di materiali sul dibattito in-

terno e sulle posizioni del sindacato a proposito di *welfare* e di politiche sociali. Individuate le figure da avvicinare - a livello locale i referenti sindacali competenti per territorio e a livello regionale le figure responsabili dei settori che si occupano di politiche sociali e di contrattazione con la cooperazione sociale - è stata loro indirizzata una lettera di invito che spiegava la proposta di incontro nell'ambito della redazione del bilancio sociale ed esplicitava i punti su cui veniva proposto di soffermarsi in un incontro. La lettera è stata accompagnata dal contatto diretto per approfondire il senso della richiesta, consentire di porre domande che delineassero gli oggetti di discussione e puntualizzare la proposta di lavoro (un momento di confronto nell'ambito del bilancio sociale).

Qualche giorno prima dell'incontro è stato recapitato alle persone invitate (due responsabili sindacali territoriali e due dirigenti sindacali regionali) del materiale preparatorio: la struttura del bilancio sociale, alcune sezioni parzialmente elaborate, un quadro degli indicatori ancora in costruzione, con l'intento di verificare se l'impianto fosse abbastanza completo, cosa potesse essere meglio evidenziato, se e come l'impostazione rispondesse a questioni che il sindacato poteva sollevare. Oltre alla proposta di lavorare sul bilancio sociale in costruzione, la lettera di contatto segnalava alcuni temi per allargare il confronto: l'evoluzione dei diritti degli utenti, i modelli di *welfare* in costruzione, le forme di aggregazione fra enti locali e le soluzioni giuridico-organizzative adottate, il ruolo della cooperazione sociale nelle politiche sociali locali, quale l'immagine della cooperazione, quali i suoi punti critici, quale la rappresentazione dei servizi alla persona affidati in gestione (servizi pubblici o servizi privati?).

Dell'incontro fra la dirigenza ed i rappresentanti delle organizzazioni sindacali si può riferire come di un momento riconducibile a due fasi, la prima conflittuale e la seconda dialogica. In un primo tempo il sindacato, senza considerare l'opportunità di ragionare sulla concreta esperienza della Cooperativa, ha presentato le sue posizioni in forma antagonista eleggendo la Cooperativa a controparte rappresentante dell'intero sistema cooperativo. A questo approccio la dirigenza ha risposto con una reazione imbarazzata, aspettandosi di poter sviluppare un incontro più colloquiale sui temi proposti e su questi poter ragionare confrontando le diverse opinioni. L'ascolto prima e le risposte puntuali ad una serie di accuse hanno smorzato i toni conflittuali e consentito di ragionare sui punti di vista in tema di condizioni di lavoro, concorrenza, rapporti tra pubblico e priva-

to, caratteristiche dei servizi pubblici realizzati da soggetti del terzo settore. Diversi i punti di convergenza: il rispetto del contratto e le condizioni migliorative proposte dalla Cooperativa, l'impegno per la sicurezza e della tutela della salute degli operatori dei servizi, il tema delle politiche di genere. Sulle criticità sollevate la Cooperativa ha chiesto ai dirigenti sindacali di fornire maggiori informazioni: quali proposte in tema di costruzione dei bandi di gara e delle regole per gli appalti, quali interventi per migliorare l'affidamento di servizi gestiti in precedenza dal pubblico, quali indicazioni per le politiche di partecipazione interna del personale. Con l'assenso delle parti gli appunti dell'incontro sono stati redatti in forma di verbale. La Cooperativa ha poi proposto agli interlocutori di poter presentare il resoconto dell'incontro in appendice al bilancio sociale per dare conto del confronto avvenuto.

Se consideriamo il sindacato una risorsa per le cooperative sociali allora il confronto con il sindacato può essere un'opportunità: il sindacato aiuta a rappresentare questioni critiche, è un sistema di costruzione di senso (non solo di consenso), può essere un interlocutore in grado di mediare con i lavoratori, può costituire un alleato nel dare voce e visibilità alle politiche sociali, o più in generale alle questioni dell'estensione dei diritti su cui molte cooperative sociali sono oggi impegnate.

7. Verso il bilancio sociale *multi-stakeholder*. l'esperienza della Cooperativa Sociale "La casa sul fiume"

La Cooperativa Sociale di tipo B "La casa sul fiume" realizza da alcuni anni un bilancio sociale di stampo informativo. Progettato e curato dal responsabile degli inserimenti al lavoro, dal responsabile amministrativo e dal direttore tecnico, il documento viene poi materialmente redatto dal presidente della Cooperativa. Il consiglio di amministrazione ha recentemente assunto l'obiettivo di modificare il carattere monodirezionale di questo rendiconto sociale. Se, da un lato, le sezioni di rendiconto collaudate sono state sintetizzate per renderle più fruibili pur rispettando le indicazioni delle linee guida regionali, dall'altro, si è provato a sviluppare alcune forme di confronto con gli interlocutori, per promuovere ascolto reciproco e lo sviluppo di approcci maggiormente rispondenti alla complessità dei problemi e delle richieste di integrazione socio-lavorativa. Il consiglio di amministrazione ha dunque pensato ad una sorta di ricerca

per prendere in esame le collaborazioni che la Cooperativa ha intrecciato negli anni. Tre i gruppi di interlocutori con i quali essa si è confrontata:

- i referenti dei servizi specialistici e dei servizi sociali comunali;
- i referenti dei settori tecnici dei comuni committenti;
- i decisori politici, cioè gli Assessori ai servizi sociali ed ai lavori pubblici dei comuni committenti.

La ricerca mirava a valutare i risultati prodotti e gli apprendimenti scaturiti dalla collaborazione. Non si trattava quindi di presentare e far conoscere la realtà della Cooperativa, attività questa di impronta comunicativo-promozionale, che richiede risorse e impegno costanti anche a fronte dei normali avvicendamenti nelle cariche politiche e nelle funzioni tecniche, ma di governarne ancor meglio la qualità degli interventi tecnici svolti (manutenzioni, pulizie, raccolte differenziate e trascrizione sedute consiliari) e la qualità dei percorsi socio-lavorativi che vengono realizzati, considerando che i due versanti, quello tecnico e quello sociale, non sono nella pratica separabili, ma richiedono considerazioni congiunte da parte dei servizi sociali e degli uffici tecnici comunali, e la capacità di modulare soluzioni che si potenzino reciprocamente. Il progetto dell'organo di governo della Cooperativa è stato di promuovere una lettura congiunta con i committenti dei mutamenti che vanno sviluppandosi. In particolare la Cooperativa rilevava il moltiplicarsi delle forme di disagio che vengono prese in considerazione dai servizi per percorsi di inserimento al lavoro, con la richiesta che le attività di reinserimento contribuiscano a sviluppare (quando non siano *tout-court*) azioni di trattamento del disagio. Tali richieste si rivelano difficilmente gestibili in assenza di collaborazioni costanti con i servizi e di attività produttive non idonee a realizzare i percorsi di inserimento. Si trattava dunque non solo di riconoscere i punti di efficacia che si erano affermati nel tempo per consolidarli ulteriormente, ma di considerare le difficoltà che andavano manifestandosi per poter identificare i problemi da trattare prima che presentassero tratti di complessità difficili da affrontare.

Su queste basi il gruppo di lavoro incaricato dal consiglio di amministrazione ha presentato la proposta agli interlocutori individuati, spiegando il senso del progetto e chiedendo la disponibilità agli incontri. Gli incontri sono stati preparati predisponendo un documento sintetico che, da un lato, forniva informazioni attinte dai bilanci, dalle relazioni sociali e dal sistema qualità certificato che la Coopera-

tiva ha adottato, informazioni relative sia alle attività produttive sia ai processi di inserimento al lavoro. Alla proposta hanno aderito sei amministrazioni comunali sulle quattordici con cui erano in essere convenzioni. Per consentire un confronto proficuo tra la Cooperativa e i diversi interlocutori, e per entrare nel merito delle questioni, evitando così scambi di cortesia, agli incontri con i referenti sociali, tecnici e politici, hanno preso parte il presidente, il responsabile degli inserimenti, il direttore tecnico ed anche il caposquadra responsabile del cantiere locale. Accanto agli incontri con i referenti sociali e i tecnici sono state contattate anche le figure responsabili dei servizi specialistici con i quali la Cooperativa da anni collabora: due servizi per le dipendenze (SerD), il centro di salute mentale (CSM) e l'ufficio esecuzione penale esterna (UEPE) del Ministero della giustizia. A questi servizi è stato proposto un incontro per ragionare delle specifiche esigenze e delle metodologie di inserimento che erano state messe a punto nel tempo. Al termine del ciclo di incontri con le amministrazioni committenti e con i servizi specialistici, una volta rielaborate le informazioni, le questioni e le proposte emerse è stato organizzato un incontro aperto ai servizi specialistici ed ai referenti sociali, tecnici ed alle figure politiche di tutte le amministrazioni e con cui la Cooperativa collabora per una restituzione dei risultati e una valutazione collettiva dello stato delle collaborazioni. Alcuni risultati della ricerca-confronto sono poi entrati a far parte del bilancio sociale sia come questioni che hanno sollecitato approfondimenti *ad hoc*, sia come indicazioni di strategie future che impegnano la Cooperativa nella sua azione imprenditoriale e sociale.

8. Conclusioni

In questo paragrafo conclusivo due le questioni affrontate. La varietà di interazioni con gli interlocutori viene esplorata per metterne a confronto le caratteristiche. Per lo più quando si parla di dialogo, consultazione, partecipazione, a parte utilizzare termini diversi come sinonimi, si tende a semplificare la complessità, presentando le molteplici interazioni come attività facili da intraprendere e inevitabilmente efficaci. In effetti la discussione delle esperienze presentate sembra restituire un quadro più complesso, articolato e impegnativo. In secondo luogo le indicazioni sulla partecipazione fornite dalla normativa sull'impresa sociale vengono brevemente collegate alle concrete esperienze presentate e brevemente discusse.

Quali indicazioni dalle esperienze presentate?

Le esperienze presentate hanno provato a passare in rassegna processi di coinvolgimento di interlocutori e di organizzazioni sociali diverse in differenti occasioni.

TABELLA 2 - QUADRO SINOTTICO DELLE ESPERIENZE CONSIDERATE

<i>Interlocutori</i>	<i>Organizzazioni</i>	<i>Occasioni</i>
Consiglieri di amministrazione e gruppo dirigente Figure di coordinamento Compagine sociale Committenti	Cooperativa sociale A	Costruzione della carta dei servizi
Rete dei servizi Utenti	Cooperativa sociale B	Programmazione annuale delle attività <i>Customer satisfaction</i> nell'ambito della certificazione ISO
Sindacato	Cooperativa sociale mista	Costruzione del bilancio sociale
Servizi inviati Referenti degli uffici tecnici Decisori politici	Cooperativa sociale B	Costruzione del bilancio sociale

Quali considerazioni possiamo ricavare dalle diverse interazioni presentate? Interlocutori diversi avvicinati con intenzionalità e intensità specifiche. Occasioni e approcci costruiti appositamente. Utilizzi differenti degli esiti delle interlocuzioni. Termini adoperati con significati non univoci.

Quando: quali occasioni e quali fattori determinano possibilità di intraprendere interlocuzioni?

In primo luogo le occasioni che hanno promosso e consentito lo scambio sono diverse. La redazione del bilancio sociale, l'elaborazione della carta dei servizi, l'introduzione e il mantenimento di modalità di rilevazione della soddisfazione per ottemperare a quanto richiesto dalle certificazioni acquisite, anche la costruzione della carta etica (di questa esperienza non abbiamo dato conto nel presente lavoro) sono dispositivi che inducono il confronto con gli interlocutori. In che modo favoriscono l'avvicinamento e l'interazione? Da un

lato, determinano azioni concrete e rappresentabili, che consentono l'ingaggio degli interlocutori: sembra più facile coinvolgere se chi viene sollecitato identifica immediatamente una ragione plausibile, potenzialmente sensata. Dall'altro, la costruzione di strumenti organizzativi mette a disposizione un disegno sufficientemente tracciato da consentire di non perdersi, ma non eccessivamente definito da impedire di adottare soluzioni ed eventualmente modificarle in relazione alle condizioni che si incontreranno. Normann (2002) a questo proposito suggerisce la metafora della gru per attivare interventi organizzativi innovativi, si tratta di costruire dispositivi progettati per progettare, strumenti conosciuti che consentono però di sviluppare e rendere disponibili idee nuove. Nel nostro caso i bilanci sociali, le carte dei servizi, le indicazioni provenienti dalle certificazioni di qualità sembrano costituire impalcature dinamiche per progettare ed esplorare a partire dal noto (lo strumento e le sue rappresentazioni socialmente riconosciute), per avvicinare altre organizzazioni ed interagire su questioni definite, ma anche per aprire spazi di esplorazione su questioni non già conosciute e affrontate: quando si è seduti ad un tavolo gli argomenti all'ordine del giorno sono spesso i punti a partire dai quali discutere temi diversi. La gru di Normann, lo strumento progettato per avvicinare campi sconosciuti, parte proprio da saperi disponibili e apre alla costruzione di conoscenze non precostituite. Se propongo lo spazio del bilancio sociale, il terreno di partenza è dato da un documento che, per rispondere alle finalità rendicontative che ne motivano l'introduzione, raccoglie dati sull'organizzazione e sulle sue interazioni con l'ambiente, e questi dati sono la base per sviluppare ragionamenti ed elaborazioni con gli interlocutori chiamati a fornirli o a discuterli. Due i requisiti degli strumenti ideati per progettare: consentono di circoscrivere, almeno in avvio i contenuti (non sono quindi dispersivi) e consentono di governare i processi. Gli strumenti a cui abbiamo accennato nelle esperienze presentate hanno in effetti permesso di costruire o alimentare le relazioni con gli interlocutori.

Perché: ragioni diverse per interlocutori diversi?

Seguendo le argomentazioni proposte da Buchholz e Rosenthal (2005) sono possibili due ragioni fondative a sostegno del coinvolgimento degli *stakeholder*. Da un lato, se si assume la prospettiva secondo la quale l'impresa è un'entità dai confini ben precisi che strumentalmente entra in relazione con gli interlocutori (*stakeholder*

management perspective) per affermarsi, ancora una volta prevarrebbero gli interessi dell'impresa nei confronti dei soggetti con i quali interagisce. Di contro vi è una prospettiva ecologica: senza la cura delle relazioni, senza il dialogo, senza il confronto e la costruzione di azioni comuni la stessa impresa non riesce a vivere: il dialogo con gli interlocutori, in questa prospettiva perderebbe un'intenzionalità strumentale, non sarebbe una nuova forma di *marketing* più raffinata (*marketing* relazionale), ma costituirebbe un insieme di attività essenziali per la vita dell'organizzazione: di più l'organizzazione esiste se sviluppa interazioni, scambi e comunicazioni dialettiche con gli interlocutori: l'organizzazione è questo continuo dialogare. L'organizzazione è un sistema di relazioni.

Se consideriamo le ragioni che traspaiono dalle quattro esperienze considerate vediamo che nella prima, la costruzione della carta dei servizi della Cooperativa Sociale "La linea dei fontanili", l'esigenza di promuovere un confronto con gli interlocutori ha un'intenzionalità identitaria: chi siamo e quali sono gli elementi che caratterizzano il nostro modo di intervenire offrendo servizi alle persone, ai gruppi e alle comunità? Nel caso della Cooperativa Sociale "Le catene spezzate" il confronto con i servizi inviati è una condizione necessaria per poter realizzare tracciati di integrazione socio-lavorativa: senza il confronto periodico, l'analisi dei cambiamenti che si presentano, la costruzione di accordi non è possibile realizzare processi di transizione al lavoro che siano efficaci ed evolutivi per le persone in condizioni di difficoltà. Se prendiamo in considerazione l'impegno della Cooperativa Sociale "Il mulino a vento" osserviamo che il dialogo con il sindacato ha una sorta di duplice motivazione: interagire con un interlocutore trascurato, mettere a tema questioni strategiche. Ed un'intenzionalità analoga la ritroviamo nella Cooperativa Sociale "La casa sul fiume": se non vengono curate le connessioni con i committenti e fra i committenti ne va certamente della possibilità della Cooperativa di sviluppare fatturato e cioè condizioni di ricettività per progetti di transizione al lavoro. Dialogare con gli interlocutori è vitale, diverse possono essere le modalità, ma non si tratta semplicemente di un *escamotage* per gestire le relazioni significative, è qualcosa di più complesso dall'impatto strategico sulle condizioni di futuro per le cooperative sociali. Dialogare è una pratica di costruzione dell'ambiente, dell'ecosistema nel quale operare e sviluppare il proprio progetto di impresa sociale. Certo si intravedono nelle esperienze presentate gli interessi in gioco: per le cooperative

sociali non è agevole stare sul mercato (solo apparentemente quasi-mercato). Se con gli interlocutori non si sviluppano contatti, se non si costruiscono quadri per comprendere la realtà è difficile poi poter agire in modo sinergico. Il dialogo con gli interlocutori è forse la via per definire le condizioni generali nelle quali interagire poi in modo costruttivo.

Come: con quali mezzi favorire l'interazione?

Non sempre un incontro risolve. Quali proposte e quali strumenti per attuare il coinvolgimento e la partecipazione di dirigenti, quadri, soci lavoratori, fruitori (utenti e loro familiari), *partner* e servizi con cui sono attive collaborazioni, committenti, delle cooperative sociali?

A proposito dei fruitori, sistemi di ascolto che integrino approcci qualitativi e quantitativi possono essere praticati, in particolare se i ritorni sono in grado di fornire spunti per progettare il funzionamento dei servizi. In questo caso l'ascolto e la rilevazione della soddisfazione possono costituire un primo importante passo verso forme di coinvolgimento più estese. È il caso del laboratorio di formazione e inserimento gestito della Cooperativa Sociale "Le catene spezzate". Ciò che è forse meno agevole da raggiungere, ma che può essere visto come obiettivo interessante è lo spostamento dalla rilevazione dei punti di vista su aspetti definiti - rilevazione che se viene condotta in modo sistematico costituisce un utile risultato - a forme di dialogo su temi e questioni più ampie, così da intraprendere forme di coinvolgimento (anche sotto forma di raccolta di pareri consultivi) che possano influenzare la presa di decisioni strategiche. Rispetto a questa possibile evoluzione si obietta che chi fruisce dei servizi non avrebbe competenze sufficienti per esprimersi su questioni non operative, ma strategiche, in quanto prevarrebbe un punto di vista parziale. Ciò non è necessariamente vero, può essere che si confonda con la mancanza di competenze, la carenza di informazioni e il rischio che possano prevalere interessi particolari nell'orientare le posizioni di chi riceve i servizi.

Dalle esperienze esaminate si può notare come nella costruzione di strumenti di rendiconto o di presentazione di impegni per la qualità sono state impiegate tecniche di ricerca sociale con finalità di intervento organizzativo (Gatti, 2008) combinando tecniche quantitative (questionari) e qualitative (*working group*, interviste interne ed esterne). Le tecniche di ricerca sociale possono essere ricondotte a dispositivi identificabili, riconosciuti, la cui introduzione è sostenu-

ta da riferimenti empirici e metodologici, quello che sembra essere innovativo è l'uso volto non tanto ad acquisire dati, ma a promuovere l'espressione di punti di vista, diversamente difficili da sondare (Lewis, Richardson, Hamel, 2003).

Un secondo aspetto che possiamo sottolineare attiene all'uso dei processi di ricerca e dei risultati a cui si è giunti: processi e risultati sono stati momenti intermedi per alimentare il confronto e la riflessione dei gruppi di lavoro impegnati. Le diverse tecniche impiegate, da un lato, si riferivano alle esperienze delle persone coinvolte, dall'altro, abilitavano forme di partecipazione mediante le quali fosse agevole raccogliere gli apporti e renderli disponibili per l'elaborazione del documento, ed in terzo luogo rendevano possibili parziali attività elaborative che ottimizzavano risorse economiche e professionali disponibili. Assistiamo dunque ad un intreccio di produzione e riflessione, ad una modalità di apprendimento organizzativo. I progetti a cui abbiamo fatto cenno si sono mossi all'insegna della costruzione di interazioni non dispersive, che favorissero l'apporto, anche divergente e dialettico, degli sguardi dei diversi attori coinvolti nell'azione organizzativa.

Ricapitolando possiamo considerare quanto segue.

Cosa: quali argomenti e quali questioni affrontare?

Quali sono i punti all'ordine del giorno? Come abbiamo visto a tema possono essere posti un approfondimento sulla qualità dei servizi e della collaborazione, la programmazione delle attività e le criticità che vanno evidenziandosi, la soddisfazione dei fruitori dei servizi e l'ascolto dei loro punti di vista, o, ancora, le rappresentazioni sulle prospettive che impegnano le reciproche organizzazioni, o l'esigenza di riconoscere gli elementi di successo e le aree di difficoltà che richiedono interventi congiunti. Comune ai diversi argomenti è la rilevanza per l'organizzazione e per gli interlocutori: il dialogo può essere sviluppato a partire da questioni veramente rilevanti, che costituiscono lo spazio di azione comune, questioni che, se non trattate, metterebbero in gioco l'efficacia dell'azione congiunta della cooperativa sociale e degli attori con i quali collabora nel realizzare servizi ed interventi.

Con chi entrare in contatto: quali interlocutori identificare per avviare interazioni?

Non è possibile delimitare in astratto la complessità del contesto e identificare solo sulla carta gli interlocutori rilevanti (Buchholz, Rosenthal, 2005). Le istanze che gli *stakeholder* portano non sono riducibili ai soli interessi - prospettiva questa di impostazione economicistica. I soggetti, gli attori con i quali le cooperative sociali costruiscono condizioni di *welfare* e possibilità di realizzare servizi, sono portatori di rappresentazioni, di domande, conoscenze e di poteri. E riconoscere queste potenzialità determina condizioni relazionali più ricche e finalizzate, e la possibilità di identificare gli interlocutori davvero rilevanti per la singola organizzazione. Tuttavia, sulla scorta della legge per l'impresa sociale si potrebbe affermare che la scelta di alcuni interlocutori è pressoché obbligata. Come non entrare in contatto, al di là dei rapporti definiti, provando a modificare i contenuti delle relazioni che normalmente si trattengono (di lavoro o sviluppate nell'offerta dei servizi), con le prospettive dei lavoratori o dei fruitori? A dispetto delle retoriche celebrative, ingaggiare gli interlocutori in processi partecipativi non è agevole. I rapporti con gli interlocutori avvengono costantemente nel corso delle pratiche quotidiane, tuttavia molte organizzazioni sociali avvertono l'esigenza di costruire non solo azioni comunicative volte ad ottenere immediati vantaggi (Lewis, Richardson, Hamel, 2003), ma momenti riflessivi sulle relazioni che intercorrono con diversi interlocutori. Le difficoltà sorgono quando si passa da rappresentazioni semplici alla complessità dei processi che devono essere messi in pratica per far sì che le interlocuzioni non siano dispersive e inutilmente faticose. Quello che in sintesi forse possiamo considerare alla luce delle esperienze di dialogo con gli *stakeholder* presentate nelle pagine precedenti è che le cooperative sociali si trovano spesso ad affrontare conflittualità di interessi e complessità gestionali. Le esperienze presentate sembrano impegnate a curare con maggiore attenzione alcune fra le molteplici relazioni attive, servendosi di strategie di interazione differenti e non necessariamente collegate da un vincolo di coerenza assoluta, ma piuttosto improntate al tenere aperti i canali con interlocutori rilevanti (una sorta di pragmatismo dialogico). Insomma anziché immaginare che tutti leggano il bilancio sociale, che tutti aderiscano agli incontri proposti, che tutti partecipino alle serate su specifici temi, non sembra più saggio differenziare e, anziché attendere la

visita degli *stakeholder*, andare in visita, magari partecipando alle opportunità promosse da altri? Le agende potrebbero essere meno fitte, ma ugualmente ricche di opportunità di interazioni, occasioni altrettanto rilevanti se collocate in un disegno di dialoghi consapevoli e intenzionali.

Chi si fa carico di sviluppare l'interlocuzione?

Pochi interagiscono con molti o gli interlocutori hanno la possibilità di interagire con l'organizzazione e fra di loro? Se consideriamo l'esperienza de "La linea dei fontanili" notiamo che la forma progressiva di coinvolgimento ha determinato un effetto di intreccio e moltiplicazione degli incontri dei punti di vista. Ci si riferisce spesso al dialogo fra interlocutori come se fosse direttamente condotto fra organizzazioni, come se fossero le organizzazioni a parlarsi. In realtà spesso si parlano rappresentanze delle organizzazioni e ciò pone almeno due ragioni: quella dei mandati (sono i responsabili che hanno il compito di presidiare le relazioni fra l'organizzazione e il suo ambiente) e quella dei ritorni (sono le figure che rivestono ruoli di responsabilità che sono in grado di rilanciare spunti e opportunità che si manifestano nell'ambito delle interlocuzioni). E tuttavia anche da incontri che rimescolano temporaneamente le linee gerarchiche possono venire indicazioni interessanti. Certo le diverse situazioni prese in considerazione nelle esperienze tratteggiate segnalano la centralità dei gruppi dirigenti nel promuovere, indirizzare e condurre i processi di interlocuzione e dialogo con i portatori di interesse dell'organizzazione. Rimane aperta la questione di come mettere in circolo le diverse posizioni: una delle soluzioni adottate nelle esperienze esaminate consiste nel dare conto degli scambi con gli interlocutori utilizzando il bilancio sociale per presentare i risultati degli incontri o anche, come nel caso della carta dei servizi utilizzando spunti e indicazioni per elaborare i documenti organizzativi.

Come abbiamo ricordato i fattori che stiamo prendendo in esame interagiscono reciprocamente. Ad esempio la scelta degli interlocutori è anche determinata dagli interessi e dai contatti dei componenti del gruppo di lavoro (e in molti casi del gruppo di regia che ne orienta le attività). Si potrebbe allora ipotizzare che la composizione dei gruppi che hanno il compito di promuovere la consultazione influenzino le decisioni in merito a quali concreti interlocutori avvicinarsi per ascoltarne le osservazioni e confrontarsi su specifici punti di interesse. Le espe-

rienze hanno segnalato come dei processi di dialogo sia stato fatto un uso partecipato, che ha coinvolto componenti dell'organizzazione che ricoprono ruoli di responsabilità e di coordinamento. Le consultazioni non sono state semplicemente affidate a terzi, ma le attività (anche quando ricevono il supporto di consulenti) rimangono nelle mani di componenti dell'organizzazione. La partecipazione non è dunque stata intesa né come mera informazione, né come occasionale partecipazione a momenti collettivi (spesso dispersivi e demotivanti) e neppure come permanente stato di mobilitazione assembleare, modalità onerosa, e difficilmente sostenibile per un'impresa che, mentre attiva un processo temporaneo di riflessione ed elaborazione, difficilmente può derogare ai suoi compiti - impegni - produttivi. Il dialogo promosso è forse riconducibile ad un approccio di ricerca-azione.

A proposito delle indicazioni della normativa sull'impresa sociale...

In riferimento agli articoli 12 e 14 del d.lgs. 115/2006 che abbiamo richiamato in apertura di questo contributo, dalle esperienze presentate non abbiamo riscontro che le indicazioni per indirizzare le consultazioni provenissero da documenti fondativi o regolativi. La scelta di intraprendere consultazioni è risultata sempre deliberata dall'organo di governo e solo parzialmente delegata, e comunque, quando non condotta direttamente da amministratori e dirigenti, sempre affidata a figure che ricoprono ruoli di responsabilità. In alcune delle esperienze riportate il lavoro di consultazione è stato rilanciato nella cooperativa, sia rendendo pubblici i risultati sui documenti prodotti, sia utilizzando informazioni e sollecitazioni nell'ambito di incontri di discussione interna. Per un verso, le consultazioni presentate sembrano oltrepassare le indicazioni offerte dalla normativa in termini di intensità, per altro verso, trovano margini di estensione e miglioramento.

Per continuare

Quali i punti di forza delle esperienze esaminate? Quali in sintesi gli ingredienti principali nelle ricavabili?:

- gli strumenti di governo e di gestione delle organizzazioni sociali (bilanci sociali, carte dei servizi, certificazioni di qualità, ecc.) vengono utilizzati come dispositivi per promuovere contatti e interazioni. Viene intrapreso un *mix* di soluzioni pragmatiche sostenute dal desiderio di confronto nel merito di questioni rilevanti per l'organizzazione;

- nelle pratiche considerate sembra rilevabile la consapevolezza che confrontarsi con gli interlocutori consente di acquisire informazioni essenziali per il governo della cooperativa sociale e consente di consolidare relazioni collaborative nelle sfere specifiche dell'azione dell'organizzazione. Dialogare è condurre azioni che generano possibilità di azione, vitali e non cosmetiche. Un ulteriore aspetto da sottolineare è che nell'avvicinare i punti di vista dei propri *stakeholder* si vogliono evitare condizioni di autoreferenzialità: praticare forme di dialogo mette in gioco la possibilità di confrontare le soluzioni adottate con altre esperienze e la possibilità di introdurre cambiamenti;
- il dialogo è favorito dalle figure che ricoprono ruoli di responsabilità organizzativa che, proponendo indirizzi sufficientemente ampi da consentire diverse soluzioni e sufficientemente definiti da non poter essere persi di vista al variare delle situazioni, ne sostengono la realizzazione. Inoltre l'allargamento della partecipazione viene favorito dal coinvolgimento delle figure di coordinamento dei servizi o dei capisquadra nel caso delle cooperative sociali di tipo B;
- il confronto, nelle esperienze esaminate è stato progettato come in grado di produrre vantaggi e opportunità e la sua concreta realizzazione si è rivelata scelta utile. Il coinvolgimento dei soci è stato proposto con diverse forme, non imposto, evitando di forzare la partecipazione, ma lavorando per renderla praticabile, anche rispettando le posizioni individuali.

Nel pensare al problema del coinvolgimento degli *stakeholder* possono venire segnalati due fraintendimenti: la partecipazione viene fatta coincidere con il coinvolgimento in momenti di valutazione. La partecipazione è un termine che richiede di essere definito e contestualizzato, è troppo ampio per chiarire, è utile piuttosto per segnalare la direzione. Vi è poi l'immagine molto spesso evocata di organizzazioni che grazie alla loro capacità di costruire alleanze con diversi interlocutori sviluppano *trend* di crescita esponenziali: un desiderio che circola nell'immaginario del sistema della cooperazione sociale.

Un'ultima considerazione. Fra le due concezioni di *multi-stakeholder organization* che possiamo considerare nel guardare alle cooperative sociali, abbiamo preso in esame l'ipotesi leggera. La nostra attenzione si è rivolta alle forme di dialogo con interlocutori interni ed esterni che interagiscono con l'impresa sociale senza esserne parte.

Non abbiamo presentato esperienze di dialogo in cooperative sociali che si dichiarano *multi-stakeholder enterprise* (nelle quali cioè diversi interlocutori sono soci dell'impresa). Inoltre nel presente contributo non sono stati trattati i processi di *governance multi-stakeholder*. Un conto infatti è interagire, confrontarsi, costruire momenti di scambio, richiedere confronti su temi definiti, altro è mettere in campo forme di partecipazione al governo o forme di governo partecipato che coinvolgano gli interlocutori di un'organizzazione sociale. In questo secondo caso l'intensità del coinvolgimento è maggiore, il dominio delle questioni trattabili molto più esteso e maggiore la complessità dei processi.

Riferimenti bibliografici

- Buchholz R.A., Rosenthal S.B. (2005), "Toward a Contemporary Conceptual Framework for Stakeholder Theory", *Journal of Business Ethics*, 58, pp. 137-148.
- Cevolini A., Stanzani S. (2000), "Stakeholder", in Fazzi L. (a cura di), *Cultura organizzativa del nonprofit*, Franco Angeli, Milano, p. 95-123.
- Costa G. (2007), "Stakeholder", *Aggiornamenti Sociali*, n. 5, pp. 391-394.
- Fazzi L. (2007), *Governance per le imprese sociali e il non profit. Democrazia, approccio multistakeholder, produttività*, Carocci Editore, Roma.
- Gatti D. (2008), "L'intervista nel lavoro con le organizzazioni. Tra raccolta di informazioni e scambio tra attori sociali", *Animazione Sociale*, n. 2.
- Krashinsky M. (1997), "Stakeholder Theories of the Non-profit Sector: One Cut at the Economic Literature", *Voluntas*, 8, 2, pp. 149-161.
- Lewis L.K., Richardson B.K., Hamel S.A. (2003), "When the 'Stakes' are Communicative. The Lamb's and the Lion's Share During Nonprofit Planned Change", *Human Communication Research*, 29, 3, pp. 400-430.
- Normann R. (2002), *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Etas, Milano.
- Payne S.L., Calton J.M. (2004), "Exploring Research Potentials and Applications for Multi-stakeholder Learning Dialogues", *Journal of Business Ethics*, 55, pp. 71-78.

Cultura organizzativa e sostenibilità della *governance multi-stakeholder*

Davide Dragone, Michele Viviani

Sommario

1. Introduzione - 2. Corporate governance e stakeholder society - 3. Il governo multi-stakeholder: definizione ed implementazione - 4. La cultura organizzativa nella letteratura economico-teorica - 5. Appunto conclusivo: cultura = etica + estetica

1. Introduzione¹

L'intento di questo contributo è di mettere in relazione due categorie concettuali, quella di "governo *multi-stakeholder*" e quella di "cultura organizzativa".

L'argomentazione si sviluppa attraverso l'esposizione ed il commento di due proposizioni diffuse all'interno della letteratura economica: la prima sostiene che la costruzione di un modello di governo *multi-stakeholder* possa contribuire ad accrescere l'efficienza dell'azione collettiva che costituisce l'impresa, tuttavia tale modello è ritenuto di costosa implementazione, in particolare nel caso di eterogeneità (di obiettivi e di motivazioni) tra i partecipanti. La seconda proposizione sostiene che la diffusione di una cultura organizzativa

¹ Gli autori ringraziano Luca Fazzi, per aver richiesto questo contributo, Mario Viviani e Lorenzo Sacconi per indicazioni bibliografiche, commenti ed integrazioni, il Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Bologna per il sostegno offerto. Michele Viviani ringrazia Luca Barbieri per aver stimolato un percorso di riflessione sul significato dell'esperienza estetica.

omogenea, contenendo i costi di coordinamento, sia uno strumento per risolvere i dilemmi di azione collettiva all'interno di un'istituzione, anche se la riduzione dell'eterogeneità culturale in un'impresa può limitare le capacità di adattamento dell'organizzazione ad un ambiente mutevole. La *multi-stakeholdership*, concluderemo, è nello stesso tempo implementabile in modo efficiente in presenza di una cultura sufficientemente omogenea, ma deve essere anche lo strumento per permettere una continua apertura ed adattamento della cultura organizzativa, in modo da scongiurare il rischio di un eccessivo irrigidimento della capacità dell'impresa di leggere il contesto in cui agisce.

Nell'analisi di queste proposizioni, si avrà modo di vedere che tanto il concetto di governo *multi-stakeholder*, quanto e ancor di più quello di cultura organizzativa, non sono termini di semplice uso, anzitutto perché il loro significato non è del tutto consolidato. Di governo *multi-stakeholder* sarà proposta una definizione che lo fa coincidere con il processo di coinvolgimento, all'interno del meccanismo decisionale dell'organizzazione, dei soggetti che non detengono un diritto formale di controllo. Per quanto riguarda il termine cultura organizzativa, nell'ambito delle discipline aziendali la definizione più significativa è quella di Schein (1984), che identifica la cultura organizzativa con "la somma totale della conoscenza collettiva di qualsiasi gruppo o unità sociale, mentre sviluppa la sua capacità di sopravvivere all'ambiente esterno e di gestire le sue attività interne". Nella prospettiva economico-teorica, di cui ci occuperemo prevalentemente, il concetto di cultura organizzativa finisce per coincidere con quello di norma sociale ed è effettivamente di quest'ultimo termine che vengono proposte definizioni formali e rappresentazioni analitiche.

Perché allora abbiamo scelto di parlare di cultura organizzativa e non solamente di norme sociali? La ragione principale verrà proposta nella conclusione di questo scritto e consiste nel fatto che il termine cultura, se propriamente inteso, ha un contenuto semantico più ampio rispetto al termine norma. Le norme sociali, secondo la prospettiva che adotteremo, hanno la funzione di rendere possibile ed efficiente la vita sociale, sostanzialmente attribuendo un significato ed una valutazione univoca ad una classe di fenomeni e identificando quindi le azioni corrette rispetto alla lettura del contesto adottata. Detto altrimenti, una norma serve per interpretare un fenomeno secondo una modalità che sia chiara e condivisa in una comunità e,

partendo da questa lettura diffusa, identificare un insieme di azioni ammissibili (giuste). In questo senso le norme sono un sistema di segni (un linguaggio) che ordina la vita sociale, identificando un'etica condivisa all'interno di un contesto incerto.

Negli elementi che costituiscono la cultura di una comunità o di un'istituzione, oltre ai linguaggi utilizzati per ridurre la complessità della realtà, esistono linguaggi, o differenti modi di usare il medesimo linguaggio, caratterizzati dal fatto di possedere significati molteplici e quindi di "esprimere" la complessità della realtà. È questo che definiremo l'uso del linguaggio come fenomeno estetico. La capacità di coinvolgimento emotivo caratterizzante i fenomeni estetici viene dalla capacità di determinati oggetti linguistici di essere simboli, cioè di esprimere in modo sintetico e simultaneo differenti significati, lasciando aperto lo spazio all'interpretazione.

Quindi usare il termine cultura piuttosto che quello di norma è per richiamare il fatto che la costruzione di un senso comune all'interno di un'istituzione avviene tanto attraverso un uso del linguaggio (per esempio, una lingua naturale) che è orientato a costruire un'etica, intesa come insieme di norme o prescrizioni chiaramente identificabili che servono per ridurre la complessità e rendere efficiente la cooperazione, ma può tener conto, anche con obiettivi di gestione del potere (motivazione), della possibilità di uso estetico di un linguaggio attraverso l'attribuzione di un valore polisemico (o simbolico) ad un insieme di segni.

L'argomento sarà strutturato nei seguenti passi.

Nella prima sezione si tratterà del concetto di governo *multi-stakeholder* e del problema della sua sostenibilità secondo la prospettiva disciplinare della *corporate governance*. Il contributo di Tirole (2001) offre una definizione di *stakeholder society*, ma sostiene che l'effettuazione pratica di tale modello può risultare particolarmente difficoltosa, per la ricorrente difficoltà ad allineare gli incentivi dei *manager* con gli interessi di categorie eterogenee di agenti. Secondo altre prospettive (Sacconi, 2005), invece, la *governance multi-stakeholder* piuttosto che accrescere i problemi di agenzia è in grado di ridurli nel momento in cui viene realizzata secondo determinati criteri normativi. Tali criteri implicano un processo di costruzione di un comune riferimento da cui valutare il comportamento dei *manager*, in presenza di contingenze imprevedute e di complessità motivazionale degli agenti economici.

Nella seconda sezione vengono approfonditi alcuni aspetti normativi del modello di governo *multi-stakeholder*, in particolare la centrali-

tà del processo per cui vengono resi partecipanti attivi e consapevoli alle scelte dell'organizzazione categorie di soggetti che vanno oltre coloro i quali detengono per legge diritti formali di controllo sulle scelte di impiego del residuo dell'attività aziendale. In particolare si affronterà il tema di cosa significa essere messi in condizione di partecipare attivamente e consapevolmente alle scelte organizzative, cioè cosa significa non solo costituire un diritto, ma permettere l'esercizio reale di quello stesso diritto. Nella comprensione di questo passaggio ci verrà in aiuto la letteratura sul coinvolgimento degli *stakeholder* (Modena, Parmigiani, Zarri, 2006) e l'esempio dell'esercizio reale dei diritti sociali nelle cooperative (Cusa, 2005). Questo paragrafo ha l'intento di contestualizzare le indicazioni formali che emergono dalla letteratura di *corporate governance* in una visione del fenomeno organizzativo più prossima alle concrete pratiche di gestione.

Nella terza sezione si affronterà il concetto di "cultura organizzativa". Come si è già sottolineato questo concetto, in ambito economico-teorico, ha la capacità di collegare diversi filoni della letteratura interessati a determinare il ruolo, la sostenibilità e la diffusione di una norma sociale, intesa - in senso generale - come una prospettiva di valutazione delle azioni o delle transazioni tra gli individui. Due saranno i percorsi principali per trattare il concetto di cultura organizzativa, riferiti ai contributi storici di Kreps (1990), e di Schein (1984). Il primo, sviluppato da Sacconi (1997) ed Hermalin (2001) è legato alla rappresentazione del fenomeno organizzativo come una situazione di interazione strategica, cioè come una condizione di interazione tra agenti economici con obiettivi differenziati, ma mutuamente connessi. Questo filone esprime il ruolo della cultura organizzativa come insieme di norme che rendono possibile il coordinamento, o che hanno lo scopo di regolare in modo equo le contingenze impreviste della vita organizzativa. Il secondo filone, stimolato da Schein (1984), viene sviluppato nella letteratura economico-teorica da Van de Steen (2004) indagando come all'interno di una compagine organizzativa si diffondano specifiche norme. L'autore mette in evidenza due meccanismi, quello di "assunzione" e quello di "apprendimento": entrambi producono la riduzione dell'eterogeneità nelle modalità con cui gli individui valutano i comportamenti nella vita organizzativa. Questa letteratura permetterà di individuare un *trade-off* tra il valore di una cultura organizzativa omogenea che ridimensiona i problemi d'agenzia, e l'indotta minore capacità di

adattamento dell'organizzazione ad un ambiente mutevole. Nell'ultima sezione si concluderà sulla possibile utilità del concetto di cultura organizzativa in ambito economico-teorico: da un lato, il concetto sembra risultare debole in quanto, per essere formalizzato, finisce per coincidere con quello di "norma sociale"; d'altro canto, alcuni contributi della letteratura antropologica ci suggeriscono come, considerando il termine cultura in tutta la sua ampiezza semantica, sia possibile descrivere alcune componenti della vita organizzativa normalmente non comprese nell'analisi economica delle istituzioni.

2. Corporate governance e stakeholder society

In questo paragrafo e nel seguente analizzeremo il contenuto della seguente proposizione, secondo cui la costruzione di un modello di governo *multi-stakeholder* può contribuire ad accrescere l'efficienza dell'azione collettiva che costituisce l'impresa e che tuttavia tale modello è di costosa implementazione, in particolare nel caso di eterogeneità (di obiettivi e di motivazioni) tra i partecipanti. Tale proposizione emergerà dal confronto tra la prospettiva di Tirole (2001) sulla sostenibilità di un modello di governo *multi-stakeholder* e la teoria di Sacconi (2005) sull'efficienza indotta da un modello di governo *multi-stakeholder* basato sul concetto di contratto sociale.

Nella letteratura economica il tema del modello di governo d'impresa (*corporate governance*), intesa essenzialmente come impresa capitalistica, si esprime tradizionalmente nella difesa degli interessi degli *shareholder* in un contesto di separazione tra proprietà e controllo (problema d'agenzia). Il problema è quindi come definire un sistema di incentivi che renda rispettati, nei sistemi decisionali d'impresa, gli interessi degli investitori: tre sono i meccanismi principali che realizzano questo allineamento (Tirole, 2001). Il primo consiste negli incentivi manageriali espliciti, ad esempio compensazioni monetarie dirette: queste possono assumere forme differenti, che si distinguono in base alla relazione con i cambiamenti di valore del capitale (ad esempio, *stock options*). Il secondo meccanismo consiste negli incentivi impliciti, sostanzialmente la preoccupazione dei *manager* per le loro carriere, che la letteratura collega alla capacità degli investitori di resistere alle acquisizioni: il *manager* massimizza il risultato dell'investitore per evitare che l'impresa venga acquistata e cambiata la direzione. Il terzo meccanismo è quello connesso alla struttura di controllo. Con diritto di controllo viene inteso, in senso genera-

le, il diritto di influenzare il corso d'azione di un'impresa: secondo questa prospettiva (Hart, 1995) tanto più determinante il contributo di un'agente al risultato dell'impresa, quanto più è efficiente attribuire a lui, piuttosto che ad altri, in un contesto di incompletezza contrattuale, il diritto di controllo. Tirole (2001) sottolinea come sia importante prestare attenzione, nell'analisi dei diritti di controllo, alla distinzione tra diritti formali e diritti reali. Infatti di fronte al potere "formale" dei soci o dei principali istituti che li rappresentano, si presenta un potere "reale" del *management* basato essenzialmente sul fatto di avere a disposizione e poter gestire le principali informazioni sulla vita organizzativa. La distribuzione efficiente dei diritti di controllo consiste dunque nella soluzione di due problemi: l'attribuzione efficiente dei diritti formali e la loro possibilità di essere esercitabili, cioè diventare diritti effettivi.

L'analisi di *corporate governance*, si concentra quindi sull'allineamento tra gli incentivi manageriali e differenti modalità di espressione sintetica del risultato d'impresa. La costruzione di un modello di governo basato sulla soluzione di questo specifico problema implica l'ipotesi che tutte le categorie di partecipanti all'azione collettiva, esclusi gli investitori, siano tutelati da contratti completi, dalla legge o da un meccanismo di mercato particolarmente efficiente. Nel caso in cui tali ipotesi non siano valide, Tirole (2001) suggerisce di guardare alla *corporate governance* come al disegno di un'istituzione in grado di internalizzare gli interessi di tutti gli *stakeholder*. L'autore propone quindi di definire la *stakeholder society* secondo due punti di vista che vanno contemporaneamente tenuti in considerazione: da un lato, *stakeholder society* significa una più ampia missione per il *management*, che deve massimizzare il *surplus* prodotto e distribuito a tutti i partecipanti; d'altro canto, *stakeholder society* significa distribuzione dei diritti di controllo, "co-determinazione".² La tesi di Tirole è tuttavia che questo modello, per quanto astrattamente desiderabile, sia concretamente difficile da applicare in quanto risulta molto complesso allineare gli incentivi dei *management* con una serie di interessi più articolata rispetto a quelli degli investitori. Questa tesi viene sostenuta indagando come i tre meccanismi di incentivo precedentemente citati (espliciti, impliciti e diritti di controllo) possono essere impiegati nel contesto della *stakeholder society*.

² Il dibattito sulla co-determinazione ha assunto particolare vivacità nel corso degli anni '70 e '80 del Novecento. Per un primo approfondimento si veda Meidner (1980), Meade (1990), Morley-Fletcher (1986).

Per quanto riguarda gli incentivi manageriali di tipo esplicito, cioè incentivi monetari diretti, potrebbero essere applicabili solo nel momento in cui fosse definibile una misura del *welfare* aggregato degli *stakeholder* che si sostituisca al profitto e dal cui cambiamento di valore dipende parte della retribuzione dei dirigenti: secondo Tirole la definizione di tale misura si presenta come particolarmente ardua in quanto non esistono formule *standard* di *accounting* e non esistono mercati del *welfare* futuro degli *stakeholder* analoghi a ciò che il mercato azionario rappresenta per il *welfare* futuro degli investitori. Il fatto che il valore del capitale finanziario cambi nel tempo viene definito attraverso mercati che, nel caso per lo meno delle imprese quotate, sono “sempre” aperti. L’aumento o la diminuzione del valore di una risorsa come un lavoratore è, invece, più difficilmente valutabile, perché tale risorsa non viene (e non può essere) continuamente scambiata. Quindi se è facile collegare un aumento o diminuzione della retribuzione manageriale ad una variazione del valore del capitale finanziario, molto più complesso è collegarla ad una variazione nel valore del capitale umano o ambientale.

Per quanto riguarda gli incentivi di tipo implicito, il ragionamento di Tirole è che si tratterebbe di incentivi analoghi a quelli necessari per far internalizzare ad un uomo politico gli interessi dei vari gruppi sociali toccati dalle sue scelte: si tratta quindi sempre di incentivi che riguardano la valutazione della carriera di un *manager* che deve mediare tra obiettivi conflittuali (*multi-tasking career concern*), ma ciò finisce - secondo l’autore - più nell’evidenziare la complessità del problema che nell’identificare una soluzione.

Per quanto concerne invece la dimensione di incentivo dipendente dalla costituzione di un modello di governo basato sulla co-determinazione, intesa come attribuzione di diritti formali di controllo ad un’ampia platea di *stakeholder*, il riferimento concettuale per interpretare il problema viene identificato nella letteratura sulla produzione congiunta: *joint venture*, *partnership* o associazioni. In questi contesti, il problema è risolvere il conflitto potenziale tra gli interessi dei soggetti che si suddividono il controllo. Citando il contributo di Hansmann (1996), l’autore identifica nell’eterogeneità di interessi il limite all’efficienza di una *joint venture*,³ in particolare quando (Rey, Tirole, 1999) il meccanismo di partecipazione necessita di informazioni costose. L’eterogeneità può limitare gli incentivi degli

³ Tirole ammette l’esistenza anche di un argomento speculare e contrario, quello per cui la co-determinazione ridurrebbe i costi di agenzia nel caso di produzione congiunta tra soggetti con interessi particolarmente divergenti, tuttavia ne ritiene il rilievo limitato.

stessi *partner* ad ottenere le informazioni necessarie per valutare e contribuire in modo efficiente all'azione collettiva. Tirole sostiene, che, da un lato, la *multi-stakeholdership* è, dal punto di vista logico, la prospettiva corretta con cui determinare il modello di governo d'impresa in un contesto caratterizzato da contratti e mercati incompleti, dall'altro, finisce per evidenziare più i problemi che i vantaggi di una soluzione istituzionale basata sulla partecipazione effettiva di più soggetti alle scelte organizzative e sull'identificazione di una missione ampia per il *management*.

Sacconi (2005) parte da una prospettiva in qualche modo opposta, per cui in presenza di *team production* (o di *joint venture*) con investimenti specifici multipli di vari agenti economici, la *governance* mono-*stakeholder* genera un rischio d'abuso di autorità, e conseguenti perdite di efficienza: un modello di governo *multi-stakeholder* può essere uno strumento per contesti in cui è fortemente necessaria una fiducia (o una forte reputazione) tra gli agenti per l'efficienza dell'azione collettiva. Abbiamo altrove proposto una sintesi articolata del modello di Sacconi cui rimandiamo il lettore (Sacco, Viviani, 2007), tale prospettiva condivide gran parte della rappresentazione dell'impresa che offre il lavoro di Kreps (1990) di cui proporremo una descrizione nel paragrafo 3 di questo lavoro. Qui interessa sottolineare come il lavoro di Sacconi - cercando di collegare una rappresentazione astratta dell'impresa basata sull'idea di contratto sociale con una serie di strumenti concreti di gestione - offrirà delle soluzioni esplicite ai problemi di allineamento degli incentivi dei *manager* identificati da Tirole.

Per quanto riguarda la necessità di definire una misura del *welfare* aggregato, che esprima una missione del *management* più ampia della massimizzazione del profitto, è proprio questo il punto di partenza dell'analisi di Sacconi: per rendere efficiente l'azione collettiva nell'impresa è generalmente necessaria la costruzione di una reputazione tra i vari agenti (in particolare i dirigenti) che, per esercitare in modo efficiente la loro funzione, devono possedere la fiducia degli altri partecipanti. È questo il problema delle *joint venture*, dei team, ma anche - come diremo nel par. 3 - della relazione gerarchica dirigente-sottoposti. Tale fiducia, per costruirsi, necessita di una prospettiva comune con cui la compagine organizzativa valuta l'operato dei vari agenti. Tale prospettiva di valutazione si dovrebbe basare, secondo Sacconi, su un contratto sociale che esprima un equo bilanciamento degli interessi degli *stakeholder*. Concretamente esistono strumenti di gestione, come il codice etico e il bilancio sociale, e più

specificamente, le metodologie di coinvolgimento degli *stakeholder*, che hanno lo scopo di alimentare un processo di costruzione e valutazione di strategie organizzative in grado di considerare il complesso delle risorse prodotte e scambiate dall'azione collettiva. Tirole quindi è accurato nell'identificazione del problema pratico, cioè trovare misure per gli effetti complessivi delle politiche manageriali, ma sembra non considerare che l'assenza di mercati per alcuni tipi di risorse non impedisce l'individuazione di altre modalità per la valutazione. Il problema di Tirole è infatti, in termini economici, un problema di esternalità: le politiche manageriali toccano una serie di soggetti la cui variazione di benessere non possiede un mercato efficiente come quello dei beni capitali. Tali mercati però possono in parte essere creati o approssimati da altre modalità di misura o aggregazione delle preferenze, come la letteratura di *public policy* suggerisce (Mueller, 2003): codici etici e bilancio sociale, se usati correttamente, sono tra i modi possibili. Nel caso in cui gli obiettivi degli *stakeholder* siano divergenti esistono quindi strumenti per la loro armonizzazione, strumenti basati proprio sulla produzione e condivisione di informazioni, aspetto che Tirole considera cruciale per rendere possibile la cooperazione in una *joint venture*. Ovviamente rimane discutibile collegare in modo diretto la retribuzione dei *manager* a queste misure, tuttavia la loro presenza permette una valutazione dei *manager* rispetto ad altri criteri, che non siano solamente quello del risultato reddituale. Per quanto riguarda il problema degli incentivi impliciti, cioè l'idea che il *management* possa essere incentivato a perseguire la massimizzazione di una misura del *welfare* aggregato, in quanto preoccupato della propria carriera, anche qui Tirole fornisce una chiara rappresentazione avvicinando il *manager* all'uomo politico che deve mediare tra interessi diversi. Se questo, nel suo parere, rende il problema eccessivamente complesso per possedere soluzioni interessanti, è invece, dal nostro punto di vista, una rappresentazione coerente di un meccanismo di rappresentanza e responsabilità assolutamente reale, e che quindi necessita di soluzioni che dipendono da un modello di governo che sia in grado di coinvolgere, sulla base di un'etica condivisa, i vari partecipanti all'azione collettiva. Ancora una volta, dal punto di vista della teoria economica ci si trova di fronte al fatto che il problema della gestione d'impresa finisce per assomigliare molto ai problemi di aggregazione delle preferenze dei modelli di analisi delle politiche pubbliche diffuse nella letteratura.

Per quanto riguarda il problema dei diritti di controllo, la prospettiva di Sacconi sostiene la posizione per cui l'azione collettiva, in un contesto di incompletezza contrattuale ed incertezza pervasiva, con investimenti specifici è una soluzione e non un aggravamento dei problemi di agenzia. I meccanismi di *accountability* che sostengono i modelli di governo aperto à la Sacconi hanno la funzione di sopportare il costo, di produrre le informazioni che permettono alla cooperazione di mantenersi. Sacconi (2005) sembra quindi dire che un modello di governo aperto, se condotto secondo determinati criteri normativi, può essere una soluzione alle difficoltà di allineamento tra interessi di categorie eterogenee di agenti; ciò che lo distingue da Tirole, dunque, non è tanto l'individuazione dei problemi, quanto il considerarne possibili le soluzioni. Ciò dipende, dal punto di vista astratto, dal fatto che Tirole mantiene una forte considerazione del mercato come meccanismo incentivante dell'impresa, mentre Sacconi segue una visione che si concentra sull'impresa come istituzione che dovrebbe esprimere un contratto sociale tra interessi diversi.

In un punto tuttavia le due prospettive si avvicinano molto: Tirole sostiene che l'eterogenità di interessi limiti l'efficienza di una *joint venture* e Sacconi propone delle soluzioni in cui, se gli interessi non possono essere uniformati (in quanto esogeni al modello), devono quanto meno essere condivise delle procedure di rappresentanza, cioè di aggregazione degli interessi. Inoltre, ritiene Sacconi, se gli interessi degli agenti sono diversi, la cooperazione è sostenibile solo a patto che esista una qualche forma di motivazione intrinseca condivisa ed il rispetto delle regole sancite dai partecipanti. Quindi se non sono gli interessi, ad essere condivisi dalla compagine, lo possono essere le procedure ed una volontà di rispetto intrinseco delle regole. In sintesi, ciò che va sottolineato è che, anche condividendo la posizione per cui la *multi-stakeholdership* è una soluzione e non un aggravamento del problema dei costi di agenzia, lo può essere solo nel caso in cui l'eterogeneità tra gli agenti non sia troppo ampia, cioè - come diremo - ove essi condividano una cultura organizzativa simile (motivazione, informazioni, prospettive di valutazione delle azioni). Svilupperemo questo argomento, prima considerando con maggiore attenzione il significato e le pratiche di *multi-stakeholdership*, poi rivolgendoci al concetto di cultura organizzativa.

3. Il governo *multi-stakeholder*. definizione ed implementazione

La discussione nel precedente paragrafo è stata piuttosto astratta: si è cercato di mostrare rapidamente da quale prospettiva di osservazione del governo d'impresa discende la proposizione per cui la *governance multi-stakeholder* può essere una soluzione dei problemi di agenzia, ma a patto che l'eterogeneità di interessi e motivazioni degli agenti sia contenuta. Questo argomento può essere inserito nella più ampia riflessione sui costi e benefici dei modelli di governo aperti, di cui esistono analisi descrittive (Fazzi, 2007) specificamente rivolte alle organizzazioni del terzo settore. Ora cercheremo di spiegare meglio in cosa consiste un modello di governo *multi-stakeholder* e di collegare la definizione con alcune pratiche organizzative.

La definizione che proponiamo di modello di governo *multi-stakeholder* è "insieme di pratiche organizzative in grado di rendere partecipi alle scelte categorie di soggetti che non detengono per legge diritti formali di controllo sulle scelte di impiego del residuo dell'attività aziendale".

Il punto di partenza di questa definizione è che, a seconda del tipo di società o di organizzazione, la legge stabilisce una o più categorie di soggetti che hanno specifici diritti formali in merito alla gestione, e che si sostanziano principalmente nel diritto di nomina degli organismi direttivi (ad esempio, consiglio di amministrazione).

Secondo la letteratura di *corporate governance* che si concentra sulla distribuzione dei diritti di controllo, in particolare Hart e Moore (1990), il cuore del diritto concerne la scelta sull'impiego del residuo dell'attività congiunta, o - altrimenti detto - sulla possibilità di operare una significativa scelta distributiva del risultato dell'azione collettiva, all'interno dei vincoli imposti dalla legge. Non si tratta semplicemente quindi del diritto di appropriazione del residuo (diritto degli azionisti al profitto), ma ad un diritto più ampio di operare delle scelte distributive, come quelle, per esempio, che i soci di una cooperativa o di un'associazione compiono indirettamente con la nomina degli organi direttivi.

Il problema che solleva Tirole è che - come abbiamo detto - tale diritto formale non è automaticamente un diritto effettivo. Si tratta di un diritto che, per essere esercitato pienamente, necessita di informazioni non sempre disponibili ai detentori formali del diritto. Pensiamo ai soci di una cooperativa, controllata da un *management* che detiene effettivamente il controllo sulla gestione del risultato. Questo argomento di Tirole serve per chiarire come la definizione di un

meccanismo rappresentativo e l'attribuzione di diritti formali non sia sufficiente per determinare un effettivo controllo, nel momento in cui il problema di agenzia viene inteso in tutta la sua pervasività. Quindi, l'identificazione di incentivi per l'allineamento dei *manager* agli interessi degli *shareholder* non passa per la sola attribuzione dei diritti di controllo, ma per un processo - diciamo noi - che metta in condizione questi soggetti di partecipare all'esercizio del loro potere formale. Questo tipo di argomento dovrebbe risultare piuttosto chiaro ai lettori che conoscono la realtà del sistema cooperativo. Un tema di dibattito significativo nell'ambito del mondo cooperativo è infatti come rendere possibile la concretizzazione del principio di democrazia che dovrebbe essere uno dei fondamenti del rapporto tra socio e cooperativa, il contenuto fondamentale dello scambio mutualistico (Bonfante, 1999). Altrimenti detto, non solo i soci delle cooperative hanno il diritto formale di determinare le scelte dell'organizzazione, ma la partecipazione alle scelte (diritto reale) dovrebbe essere uno dei fondamentali vantaggi mutualistici che danno senso alla forma dell'impresa cooperativa. Nella realtà di molte imprese cooperative la partecipazione della base sociale è però relativamente debole (Cusa, 2005 per il caso delle BCC) e ciò produce dei problemi nel perseguimento del fine stesso dell'organizzazione.

Fino a questo punto non abbiamo però parlato ancora di *multi-stakeholdership*: per fare questo - possiamo dire - è necessario creare dei diritti reali di controllo in capo anche a soggetti che non sono i detentori dei diritti formali secondo la legge. Per fare ciò dunque è necessario non solo e non tanto definire dei diritti di controllo formali, ma operare concretamente un processo di coinvolgimento che parte, come sottolinea Tirole, da una condivisione anzitutto di informazioni, ma che poi diviene, secondo la specifica letteratura, essenzialmente un processo incrementale verso l'inclusione.

Se consideriamo, infatti, alcuni contributi che si occupano di come si concretizza il coinvolgimento degli *stakeholder* (Modena, Parmigiani, Zarri, 2006) appare come, tra i principali aspetti verso cui mirare, vi debba essere un'attività sistematica - un processo incrementale - di progressiva codeterminazione della missione e della strategia organizzativa, attraverso strumenti di consultazione ed inclusione. Tale processo consiste in una diminuzione di discrezionalità del *management* nelle scelte (Sacconi, 2005), cioè in un processo che parta dalla condivisione strutturata di informazioni rilevanti sulla missio-

ne e la strategia aziendale e si orienti verso l'inclusione progettuale, attraverso una serie di strumenti strettamente legati al processo di *accountability*.

Altrimenti detto, il coinvolgimento degli *stakeholder* è il processo che, attraverso una serie di pratiche esplicite, cerca di realizzare esattamente ciò che Tirole individua come fondamentale per costruire gli incentivi ad una *stakeholder society*: la specificazione di una missione, l'individuazione di misure di *welfare* aggregato, la costruzione di un processo di *accountability* che renda valutabile il contributo che le varie categorie ricevono dall'azione collettiva.

Tale processo, nel momento in cui diviene sistematico e si muove verso l'inclusività, costituisce una serie di diritti effettivi in capo ai soggetti che partecipano all'azione collettiva.

Da ciò si capisce come le pratiche legate alla *multi-stakeholdership* hanno valore anche semplicemente per rendere reali i diritti formali già stabiliti dalla legge in capo alle specifiche categorie di *shareholder*.

4. La cultura organizzativa nella letteratura economico-teorica

Torniamo ora all'argomento principale, cioè alla sostenibilità di un modello di governo *multi-stakeholder* in un contesto marcato dall'eterogeneità di interessi come può essere un'impresa, in cui esistono delle norme di regolazione delle transazioni che in prima approssimazione chiamiamo "cultura organizzativa".

Nell'ambito delle dottrine manageriali il concetto ha conquistato uno spazio significativo per lo meno a partire dal contributo di Schein (1984),⁴ mentre, nell'ambito delle dottrine economiche, è pionieristico il lavoro di Kreps (1990). I contributi di Sacconi (1997) ed Hermalin (2001) hanno offerto sviluppo e rappresentazioni analitiche del contributo di Kreps, fornendo una rappresentazione delle imprese secondo la teoria dei giochi (ripetuti) di coordinamento o

⁴ Ci ha raccontato Mario Viviani che: "L'interesse per gli aspetti culturali delle imprese si sviluppa dalle prime esperienze (ed esperimenti) di psicologia del lavoro, attorno agli anni '20. È famosa - da questo punto di vista - la sperimentazione di Mayo nella fabbrica di Hawthorne della General Electric. Il passaggio tra approccio psicologico, sociologico e antropologico è graduale, sino ad alcune specifiche formalizzazioni degli anni '50 e '60. Dagli anni '80 si formano specifici ambiti di interesse che segmentano l'approccio culturale alle organizzazioni, che rimane tuttavia abbastanza staccato dalla dottrina propriamente economica, (Gagliardi, 1986) sino ai contributi più recenti di Czarniaswska, Gagliardi (2003) che trattano le organizzazioni dal punto di vista narratologico."

di contribuzione-distribuzione. Il contributo di Van de Steen (2004) invece propone un'interpretazione, nel linguaggio economico, delle definizioni e delle principali indicazioni di Schein, oltre che nuovamente di alcune intuizioni di Kreps, concentrandosi sui processi che determinano la creazione di una cultura organizzativa omogenea. Da questi contributi emergerà la proposizione per cui una cultura organizzativa omogenea sia uno strumento per risolvere i dilemmi di azione collettiva all'interno di un'istituzione, contenendo i costi di coordinamento, ma che la riduzione dell'eterogeneità culturale in un'impresa può limitare le capacità di adattamento dell'organizzazione ad un ambiente mutevole.

Cultura organizzativa, norme sociali ed interazione strategica

Per introdurre il modo in cui il concetto di cultura organizzativa viene trattato nella letteratura economica partiremo dal contributo di Kreps (1990), che costituisce a tutt'oggi il riferimento principale. Il contesto dell'impresa, secondo questo autore, è quello di un'istituzione caratterizzata dal fatto che al suo interno avvengono delle transazioni che non possono venire regolate attraverso contratti completi, in quanto sarebbe impossibile o troppo costoso redigerli per tutte le contingenze possibili. Dove non è il contratto a regolare le transazioni, è sostanzialmente l'autorità, o la struttura gerarchica d'impresa, a divenire meccanismo regolativo: cioè gli agenti si accordano (o accettano) ex-ante di attribuire potere ad un soggetto sulle scelte che dovranno essere adottate da tutta l'organizzazione, nel momento in cui contingenze non esplicitate dal contratto si verificheranno. Fin qui la visione di Kreps unisce le prospettive di Williamson (1981) con il modello di Grossmann e Hart (1986). L'autore tuttavia ritiene che il funzionamento efficiente di questo meccanismo di autorità non possa basarsi solo sull'attribuzione di diritti di controllo, ma specificamente su di un modello di creazione della reputazione, per cui i partecipanti all'impresa attribuiscono l'autorità ad un individuo che la userà correttamente, cioè rispettando gli interessi di tutti i partecipanti. Il detentore dell'autorità non abuserà del proprio potere in quanto la perdita di reputazione danneggerebbe la propria autorità e l'istituzione in generale. Il modello di costruzione della reputazione in un rapporto gerarchico sarebbe quindi una logica per internalizzare gli interessi dei partecipanti all'azione collettiva, quindi - secondo la logica che abbiamo esposto nel primo paragrafo - per allineare gli interessi dei *manager* con quelli degli *stakeholder* interni. Secondo Kreps infatti, la funzione

dell'istituzione impresa è quella di essere un contesto in cui è possibile endogenizzare la creazione della reputazione che rende possibili (o più economiche) le transazioni tra gli agenti.

Dal punto di vista analitico, nel caso del gioco della fiducia o della reputazione, ci si trova di fronte ad una condizione di interazione strategica ripetuta: tale situazione è caratterizzata da due aspetti problematici. Il primo, che siano possibili differenti esiti di equilibrio: intuitivamente significa che i livelli o modi di cooperazione che possono instaurarsi tra autorità e sottoposto sono molteplici e nella rappresentazione generale ed astratta del modello non c'è modo per stabile preventivamente quale di questi livelli sarà l'esito del gioco. Il risultato è quindi contestuale, ma non c'è niente - nella rappresentazione generale del modello - che determini le caratteristiche salienti del contesto nell'indurre un esito piuttosto che un altro.

Il secondo aspetto è che la sostenibilità di un esito cooperativo, cioè in cui il soggetto dotato di autorità non abusa del proprio potere e gli altri agenti partecipano all'azione collettiva in modo efficiente, dipende in modo cruciale dall'osservabilità del comportamento dell'autorità. Osservabilità significa che gli agenti devono essere in grado di valutare se vi è stato o meno abuso di autorità da parte del soggetto che la detiene. Quindi osservabilità implica la presenza di uno *standard* condiviso per la valutazione del comportamento dell'autorità. Altrimenti detto, per potersi creare la fiducia, le parti devono avere ex-ante un'idea sul modo equo di completare il contratto.

A questo punto Kreps introduce nel suo modello un'ipotesi fondamentale che è quella di contingenze impreviste: cioè che nella realtà aziendale ci siano delle contingenze che al momento della stipula di un contratto non solo sarebbe troppo costoso inscrivere, ma sarebbe concretamente impossibile prevederle. Altrimenti detto la condizione di incompletezza informativa che considera Kreps è così radicale da far sì che l'idea di un punto di riferimento rispetto al quale valutare il comportamento dell'autorità sia un aspetto da non poter considerare come di semplice soluzione e che non sia semplicemente legato, per dirla alla Tirole, all'eccessivo costo delle informazioni.

Per questo Kreps introduce l'idea di cultura organizzativa come un insieme di principi ed una serie di procedure per la loro comunicazione, che definiscono un riferimento generale con cui valutare il comportamento dei *manager* in condizioni di contingenze impreviste. Quindi la cultura organizzativa è un insieme di regole, e di pro-

cedure per la loro comunicazione, che hanno la funzione di favorire il coordinamento, in particolare dell'autorità gerarchica, permettendo di valutare la performance dei superiori e quindi di sostenere l'internalizzazione, nelle scelte manageriali, degli interessi degli altri partecipanti d'impresa. La cultura organizzativa secondo questa logica è quindi un insieme di principi generali, in grado - attraverso delle procedure di interpretazione - di generare dei punti focali che risolvono il problema del coordinamento in una serie di giochi di interazione in cui viene rappresentata la cultura aziendale (Camerer, Malmeidner, 2007).

La cultura organizzativa, ritiene Kreps, è in questo senso un prodotto contestuale ed è il risultato di un processo di adattamento dell'impresa all'ambiente: è una delle regole possibili che viene selezionata attraverso l'evoluzione dell'organizzazione nell'affrontare contingenze impreviste nel corso della sua storia. È quindi contestuale, *path-dependent*, e, per queste ragioni, non necessariamente ottimale. La ragione di questa sub-ottimalità può essere spiegata come segue: una cultura organizzativa si seleziona, secondo Kreps, dalle esperienze dell'impresa che si confronta con l'ambiente e ha una funzione nel permettere il coordinamento interno. Nel momento in cui un modello di cultura si è fissato, come un insieme di regole e procedure, può essere molto costoso modificarlo, anche se le contingenze che l'impresa si trova ad affrontare sono diventate molto diverse da quelle che hanno contribuito a rendere saliente, nel contesto precedente, uno specifico modello di cultura piuttosto che un altro.

Si può sostenere che i successivi contributi della letteratura economica hanno enfatizzato alcuni degli aspetti del quadro delineato da Kreps, cercando anche di offrire rappresentazioni analitiche alle considerazioni dell'autore.

Hermalin (2001) offre un'interpretazione del lavoro di Kreps che tende a distinguere due funzioni della cultura organizzativa. La prima è quella della cultura che opera come un punto focale in un gioco di coordinamento, cioè seleziona un tipo di comportamento tra i vari possibili nell'azione collettiva; la seconda è relativa a ciò che Hart (1995) chiamerebbe *fairness norms*, cioè ad una prospettiva che valuta quali, tra le azioni che possono venire adottate in caso di contingenze impreviste, sono considerate eque e quindi contribuiscono ad incentivare la partecipazione efficiente dei soggetti all'azione collettiva. La ragione di questa separazione, nel lavoro di Hermalin, è la convinzione per cui, per attribuire significato al termine cultura organizzativa, ciascuna delle due eventualità è autonoma e sufficiente.

Secondo Sacconi (1997) i due aspetti dell'analisi di Kreps sono invece strutturalmente legati in quanto è nel contesto della relazione gerarchica che sussiste il problema di individuare una regola in grado di funzionare come riferimento per valutare l'operato dei *manager*: Kreps sostiene che la regola di riferimento emerge come punto focale in base al processo di adattamento dell'impresa all'ambiente, quindi alla sua specifica "storia". Sacconi, però, è sostanzialmente insoddisfatto da questa visione "convenzionalista" e descrittiva della cultura d'impresa, e propone un modello normativo per cui le regole emergono (o dovrebbero emergere) da procedure che permettono la concretizzazione di un contratto costitutivo dell'impresa che funzioni come punto di riferimento condiviso per valutare l'operato dei soggetti dotati d'autorità. Si partirebbe, dunque, dalla costruzione di un'etica esplicitamente condivisa. Sacconi inoltre sottolinea l'idea di cultura come insieme di principi universali generali e astratti e quindi vaghi che permettono di categorizzare (e quindi interpretare) le novità e le ambiguità degli eventi imprevisti.

Quello su cui vogliamo ora far concentrare l'attenzione del lettore è che comunque la cultura organizzativa, nel senso identificato da questi autori, risulta intesa come un insieme di norme sociali o - più precisamente - un insieme di principi da cui sono generabili delle prescrizioni attraverso un insieme di regole di interpretazione. Tali norme contribuiscono a risolvere differenti tipi di interazione strategica: in alcuni casi il problema di selezione del comportamento che, tra i tanti possibili, è la convenzione tipica del gruppo; dall'altro, con quali criteri di correttezza valutare il comportamento dei *manager* in relazione alle eventualità non esplicitabili in un contratto. In questi termini, la questione dell'origine della cultura organizzativa o, in generale, delle norme sociali, sorge dalla necessità di garantire le condizioni perché le azioni dei singoli individui portino a risultati collettivi apprezzabili.

Che cosa intendiamo dunque con norma sociale? Una norma sociale può essere intesa (Bicchieri, 2006) principalmente come una prospettiva di valutazione di un'azione, essenzialmente quindi una funzione che determina il valore di un determinato comportamento. Ha quindi la funzione di regolare il comportamento individuale e, nel momento in cui è condivisa, permettere la riproduzione della vita sociale rendendo possibile la cooperazione tra gli individui.

Nella letteratura economica si possono individuare diverse prospettive con cui il concetto di norma sociale viene osservato ed introdot-

to nelle rappresentazioni del contesto in cui operano gli agenti. Un livello individuale e statico, dove la norma, interiorizzata dall'individuo, diventa sostanzialmente una componente delle preferenze individuali di cui tener conto. Nella rappresentazione della cultura organizzativa che abbiamo proposto, le norme sono considerate anche in un contesto di interazione strategica nel quale esse sono la soluzione ai problemi di azione collettiva. Questo livello di analisi si presta sia ad un approccio statico, sia ad uno dinamico in cui si considera il processo di selezione e di evoluzione di un determinato assetto normativo nel tempo. Consideriamo dunque alcuni contributi che permettono di sviluppare questa tassonomia.

All'interno della letteratura economica, le norme sociali possono essere intese come *standard* di comportamento, basati su credenze (*beliefs*) ampiamente diffuse e condivise, che informano e guidano le azioni dei membri di un determinato gruppo (Elster, 1989a; Horne, 2001). Secondo una posizione diffusa (Coleman, 1990), ma non condivisa in maniera unanime (Elster, 1989b), le norme sociali emergono al fine di correggere le esternalità, negative o positive, che il comportamento individuale può determinare sugli altri membri del gruppo. Nell'ambito dello studio delle norme sociali quindi, si sono focalizzati su una particolare classe di problemi di scelta individuale, noti come giochi di contribuzione volontaria.⁵ In tali giochi è data la possibilità di contribuire alla formazione di un bene pubblico i cui benefici ricadono sulla collettività di riferimento, includendo anche coloro che non vi hanno contribuito. Il punto di interesse sta nel fatto che il contesto decisionale è strutturato in maniera tale da rendere possibile (ed appetibile) la possibilità di comportarsi opportunisticamente, non contribuendo al bene pubblico, ma godendone ugualmente dei benefici nel caso in cui gli altri vi abbiano contribuito a sufficienza. In un contesto d'impresa, situazioni del genere si riferiscono, per esempio, alla disponibilità individuale a cooperare in un team, a passare informazioni rilevanti ai propri colleghi o, nell'ambito delle scelte manageriali, all'adesione del governo d'impresa a modelli di comportamento rispettosi degli interessi degli *stakeholder*. Replicati in numerose varianti, i giochi a contribuzione volontaria hanno permesso di chiarire diversi aspetti relativi alle motivazioni che spingono le persone a contribuire anche quando gli incentivi economici spingerebbero a comportamenti opportunistici.

⁵ Si veda Camerer, 2003, e riferimenti ivi contenuti.

Identificata, in questo modo piuttosto generale, la funzione economica di una norma sociale, la letteratura si occupa principalmente di individuare quali siano le determinanti che consentono alla norma di sostenersi.

Una prospettiva con la quale la letteratura economica analizza l'*enforcement* di una norma è quella degli incentivi al suo rispetto che agiscono sul singolo individuo (Fehr, Fischbacher, 2004a, 2004b). Secondo questa logica diventano allora significative le sanzioni o i premi che limitano i comportamenti opportunistici (Carpenter, Matthews, 2005) ed il costo della loro applicazione (Horne, Cutlip, 2002). Tali premi e sanzioni non sono di natura esclusivamente monetaria (Gneezy, 2003; Bénabou, Tirole, 2003): nella prospettiva teorica della scelta razionale, non si presuppone che gli incentivi debbano avere una specifica natura, ma richiede esclusivamente che i decisori siano sempre in grado di decidere coerentemente in base alla desiderabilità relativa delle alternative disponibili. Nulla viene detto, o richiesto, sul fatto che gli incentivi debbano essere di natura monetaria (profitto, salari, dividendi), né sul fatto che i decisori debbano essere interessati solo agli effetti delle azioni individuali sul proprio benessere. In altre parole, si lascia ampia libertà nella definizione di ciò che motiva (o disincentiva) un determinato comportamento: in questa logica quindi biasimo, se non ostracismo o aperta ostilità, da parte dei colleghi, rimproveri e prebende, multe e licenziamenti da parte dei superiori, boicottaggio o pubblica protesta da parte dei consumatori, senso di colpa esperito dall'individuo, sono tutte forme che determinano la sostenibilità di un comportamento.

La teoria tradizionale della scelta tende comunque a ridurre le differenti motivazioni dell'individuo al comportamento sociale in indicatori sintetici, mentre parte significativa della letteratura economica recente (Gintis *et al.*, 2005) ha teso a prestare attenzione alla varietà di motivazioni non omogenee che spingono all'azione individuale, stimolando un processo di integrazione tra la prospettiva economica, sociologica e psicologica. Negli ultimi vent'anni, infatti, lo studio delle strutture di incentivi ha permesso di mettere in luce come le motivazioni delle persone siano molteplici e di varia natura. Alle motivazioni basate su incentivi di tipo monetario, infatti, si affiancano (o, a seconda dei contesti, si sovrappongono) quelle su base morale e relazionale. Un ulteriore aspetto legato a questa complessità è dato dal ruolo delle emozioni che, ad eccezione di alcuni recenti contributi, viene generalmente trascurato nella teoria delle decisioni

standard. Le emozioni sono, infatti, potenti motivatori dell'azione individuale che possono interagire con gli incentivi di natura esterna (Pugno, 2004; Hermalin, Isen, 1999; Elster, 1999). Per esempio, biasimo (una sanzione esterna), così come il senso di colpa (una sanzione interna) possono rinforzarsi a vicenda nel disincentivare deviazioni da una determinata norma di comportamento. È però anche vero che i due meccanismi non sempre vanno nella stessa direzione. È il caso, per esempio, di coloro che vengono puniti per errore (Hopfensitz, Van Winden, 2008) e che sviluppano risentimenti che possono eventualmente sfociare in rappresaglie verso coloro che hanno attivato il meccanismo punitivo. In altre parole, emozioni quali il senso di colpevolezza (o quanto meno la consapevolezza di aver deviato da una norma e dunque di meritare una sanzione) sembrano essere elementi rilevanti sia per indurre comportamenti socialmente appropriati, sia per evitare spirali degenerative.

Oltre a considerare gli incentivi individuali al rispetto delle norme sancite, la letteratura economica si è recentemente concentrata anche sui processi attraverso i quali una norma si diffonde e sostiene all'interno di una comunità di soggetti, l'analisi quindi del processo di socializzazione con cui vengono trasmessi i valori e le norme di comportamento che regolano la vita civile all'interno di una comunità. Alcuni contributi specificamente riferiti al concetto di cultura organizzativa enfatizzano questo aspetto (Hodgson, 1996; Lazear, 1995) per cui all'interno del fenomeno organizzativo avvengono processi di internalizzazione di norme che modificano le preferenze individuali. Questo aspetto è centrale nel contributo di Van de Steen (2004), cui ora prestiamo attenzione.

Cultura organizzativa, apprendimento e selezione

Il contributo di Van de Steen (2004) ha l'intento di proporre una rappresentazione analitica della definizione e dei principali fatti stilizzati che la letteratura di organizzazione aziendale ha attribuito al concetto di cultura organizzativa,⁶ in particolare non solo dei vantaggi, ma anche dei rischi dello sviluppo di una cultura omogenea. La definizione di Schein (1984) di cultura organizzativa è "la som-

⁶ Per quanto riguarda i fatti stilizzati, tipici della letteratura aziendale in cultura organizzativa, che il modello di Van de Steen (2004) contribuisce a spiegare, si possono citare: l'importanza del *leader* e delle sue prime esperienze nella determinazione della cultura organizzativa, la persistenza della cultura all'uscita dei membri originali, la sub-ottimalità che viene indotta dalla persistenza della cultura, che il cambiamento culturale può avvenire principalmente attraverso l'ingresso di nuovi *leader* e non per successione interna.

ma totale della conoscenza collettiva di qualsiasi gruppo o unità sociale, mentre sviluppa la sua capacità di sopravvivere all'ambiente esterno e di gestire le sue attività interne". Secondo Schein ancora la norma sociale si produce sulla base di una "esperienza condivisa di successo", cioè come "soluzione di una minaccia", ed è in questa prospettiva che si forma la norma sociale come "comportamento prescritto dalla sua stessa efficacia". Questa visione, come dovrebbe essere chiaro al lettore, viene ripresa fedelmente da Kreps che parla di un modello di adattamento evolutivo dell'impresa all'ambiente nel suo confrontarsi con contingenze impreviste. Van de Steen (2004) propone un modello di selezione della cultura organizzativa, intesa come prospettiva di valutazione dell'azione, quindi - nel linguaggio proposto - di norma sociale.

La costruzione della cultura organizzativa avviene essenzialmente tramite due processi: il primo è il processo di assunzione, per cui il *manager* sceglie di assumere altri agenti in base al tipo di valutazione dell'azione da cui è caratterizzato, il secondo è il processo di *learning* che avviene attraverso la condivisione delle medesime esperienze nella vita organizzativa. Questi processi tendono quindi ad armonizzare, all'interno della compagine organizzativa, il modo in cui vengono valutate le azioni; azioni che non risultano precedentemente contrattabili. Questi processi producono la diffusione, all'interno di un'organizzazione, di una cultura più omogenea rispetto a quella della più ampia società all'interno della quale vengono selezionati i soggetti che partecipano. Questa maggiore omogeneità dell'impresa rispetto all'ambiente in cui è inserita consiste nello stesso tempo in un vantaggio e in un rischio: ha il valore di ridurre i costi di agenzia, essenzialmente facilitando il coordinamento, tuttavia limita la capacità di adattamento dell'organizzazione producendo direttamente un minor incentivo alla raccolta di informazioni.

In questo modo viene proposto un meccanismo che determina l'omogeneità culturale nella compagine aziendale, e viene suggerito come tali processi siano importanti per ridurre i costi legati alla creazione ed al mantenimento dei complessi sistemi di incentivi che reggono una norma sociale. Tale modello ha forti assonanze con la rappresentazione che, nella letteratura economica, viene offerta dei processi di trasmissione culturale, che possono avvenire tanto come scelte esplicite compiute all'interno della famiglia (socializzazione verticale diretta) quanto, in maniera indiretta, attraverso processi di imitazione ed apprendimento (socializzazione obliqua ed orizzon-

tale) (Bisin, Verdier, 1998; Bisin *et al.*, 2006). Vengono quindi rappresentati, sostanzialmente, processi "educativi" il cui scopo è quello di indurre le persone ad incorporare nel proprio orizzonte motivazionale anche gli obiettivi ed i comportamenti ritenuti appropriati nell'ambito dell'organizzazione o del contesto sociale di riferimento. Il lavoro di Van de Steen enfatizza anche il ruolo dei processi di selezione delle persone in base alla cultura che le caratterizza. Le due prospettive quindi, quella basata sull'interiorizzazione delle norme e quella basata sulla selezione degli individui portatori di specifici prospettive di valutazione delle azioni, si intersecano e si rinforzano vicendevolmente, concorrendo a creare una cultura organizzativa omogenea. Il *management* - secondo l'autore - può agire sulla cultura non solo attraverso il processo di selezione, ma anche definendo le caratteristiche del processo di *learning* organizzativo: infatti l'ipotesi base del modello di *learning* è che gli agenti possano osservare le azioni e i risultati senza costi (mentre il processo di conoscenza della cultura degli agenti da parte del *manager* è costoso). Se invece il *learning* è costoso il *manager*, attraverso operazioni che mettano a disposizione di tutti le informazioni sulla vita organizzativa (proponiamo ancora una volta l'esempio del bilancio sociale), può stimolare questo processo e quindi l'omogeneità organizzativa.

Vantaggi e rischi di una cultura organizzativa omogenea

Quanto detto finora è quindi che il concetto di cultura organizzativa - all'interno della letteratura economica - spesso coincide con quello di norma sociale, e viene usato per risolvere specifiche condizioni di interazione strategica quali i giochi di coordinamento e di contribuzione, o le condizioni di potenziale opportunismo indotte dalle asimmetrie di potere e di responsabilità che sono tipiche delle istituzioni. Il sostegno di tali norme può venire indagato sia dal punto di vista degli incentivi sulle azioni degli individui, che possono essere premi, punizioni, biasimo e così via, sia nella prospettiva dei processi che producono la diffusione, all'interno di un'organizzazione o di una popolazione, di una norma di comportamento. Il sostegno di una norma sociale in una compagine organizzativa produce comunque una riduzione dell'eterogeneità (sia di obiettivi che di prospettiva di valutazione di un comportamento) risolvendo i problemi indotti dall'interazione strategica all'interno dell'azione collettiva. In questo modo si sono presentati i tre livelli con cui il fenomeno delle norme sociali viene studiato nella letteratura economica: un livello

individuale, statico dove la norma interviene in termini di preferenze interiorizzate, un livello di interazione strategica, sempre statico, in cui la norma consente la soluzione dei problemi di azione collettiva, un livello dinamico in cui si considera come un determinato tipo di norma si seleziona all'interno di un sistema. In generale il concetto di norma sociale è centrale nella descrizione dei processi di coevoluzione delle preferenze individuali e delle istituzioni, di cui si trova un'utile introduzione nel lavoro di Bowles (2006).

Il lavoro di Van de Steen solleva un importante interrogativo presente nell'analisi pionieristica di Kreps: siamo sicuri che i fattori determinanti nell'analisi dell'efficienza della cultura organizzativa possano essere condensati in una condizione di interazione strategica tra governo d'impresa e *stakeholder*, e che l'eliminazione di altri elementi, generalmente l'ambiente di riferimento e specificamente il mercato, sia priva di rischi per questa valutazione? In altre parole: che garanzie ci sono del fatto che il coordinare i decisori tramite un sistema normativo omogeneo e coerente (per quanto vago) sia l'obiettivo più desiderabile per garantire la sostenibilità della *mission* dell'organizzazione? Kreps, in armonia con Schein, suggerisce come la cultura organizzativa si costruisca nel processo storico in ragione di un successo. Fino a che la cultura organizzativa non è sancita da questo dato, essa è più che altro cercata o promossa, ma come norma è debole. Essa diviene norma solo se sancita dai fatti. Ciò equivale però anche alla sua inefficienza relativa, in quanto essa ci costruisce relativamente a "certi fatti" e può essere, quindi, solo parzialmente isomorfa, rispetto a contingenze future. Ciò serve per fatti simili e non per altri. Come già rilevato, la parte negativa della cultura organizzativa è la sua tendenza all'irrigidimento, ovvero - come suggerisce chiaramente Van de Steen (2004) - la cultura organizzativa limita la capacità d'analisi, ovvero la necessità di revisionare i patti tra partecipanti da cui si possono sviluppare efficienza ed efficacia di fronte a sfide nuove.

L'efficienza di una cultura organizzativa omogenea dipende quindi dal livello di interscambio con e di variabilità degli ambienti di riferimento.

Con questa spiegazione riteniamo di aver esposto le ragioni della seconda proposizione per cui la diffusione di una cultura organizzativa omogenea è uno strumento per risolvere i dilemmi di azione collettiva all'interno di un'istituzione, contenendo i costi di coordinamento, e tuttavia la riduzione dell'eterogeneità culturale in un'im-

presa può limitare le capacità di adattamento dell'organizzazione ad un ambiente mutevole. Cerchiamo ora di collegarla con la prima proposizione.

Partendo dal problema dei costi di agenzia, un modello di governo *multi-stakeholder* può essere una soluzione, una riduzione dei costi, ma solo nel caso in cui l'eterogeneità (di interessi) tra gli agenti non sia troppo ampia, cioè se condividono una cultura organizzativa simile (motivazione, informazioni, valutazione delle azioni). Tuttavia la costruzione di una cultura organizzativa molto uniforme può produrre altre difficoltà in termini di una minore capacità di adattamento dell'impresa all'ambiente, nel caso in cui questo sia un ambiente mutevole e differenziato. Questo *trade-off* può essere risolto solo se il governo *multi-stakeholder* consente di per sé un migliore adattamento all'ambiente circostante, quindi se esistono "mercati" della *multi-stakeholdership*, legati al tipo di ruolo produttivo o di servizio dell'organizzazione. Altrimenti detto, la *multi-stakeholdership* dovrebbe, da un lato, contribuire all'omogeneizzazione della cultura organizzativa, dall'altro, offrire forti occasioni di apertura rispetto all'ambiente esterno, in modo che non si fossilizzino gli obiettivi e le aspettative della compagine organizzativa. Ciò viene suggerito come specifico fine dalla letteratura sulle pratiche di *stakeholder engagement*, trattato come un processo di progettazione e coinvolgimento progressivo verso soggetti diversi, ed è coerente con ciò la visione normativa di Sacconi per cui i principi generali astratti, che costituiscono la fonte della cultura organizzativa dell'impresa, se interpretati attraverso un insieme di procedure che normativamente siano *fair*, (democratiche e partecipative) dovrebbero consentire il mantenimento di una cultura aperta.

Secondo noi un buon esempio, che può aiutare nella comprensione dei differenti aspetti finora sollevati è ancora il processo democratico di rappresentanza ed il ruolo della tutela delle minoranze come fonte di varietà culturale in quel processo. La presenza di minoranze culturalmente eterogenee produce, all'interno di un sistema, un aumento dei costi di agenzia, ma nello stesso tempo costituisce un patrimonio di capacità di adattamento. In un contesto democratico, in cui la varietà culturale è un dato e una possibile ricchezza, la co-determinazione, per quanto costosa, può essere una necessità, per limitare il livello di conflitto. Ciò è possibile però se viene condiviso *in primis* la procedura, cioè il meccanismo democratico stesso di rappresentanza. La condivisione di questi aspetti rende relativamente più omogenei tutti i gruppi sociali.

5. Appunto conclusivo: cultura = etica + estetica

Il termine cultura organizzativa, viene quindi trattato nella letteratura economica essenzialmente come un sinonimo di norma sociale: al massimo viene inteso come un insieme di principi (generalisti e astratti) da cui, attraverso un processo di interpretazione, una norma sociale viene creata. Il fine della cultura dunque, sarebbe quello di ridurre la complessità della vita sociale per poter affrontare le contingenze impreviste attraverso un insieme di logiche che la compagine organizzativa riconosce come stabili.

Cercheremo allora di approfondire la ragione per cui preferire il concetto di cultura organizzativa a quello di norma, nonostante la loro sostanziale sinonimia, all'interno della letteratura considerata. Si parta dalla voce cultura \ culture dell'Enciclopedia Einaudi (Leach, 1978): in tale contributo si valuta criticamente l'utilità del termine cultura in antropologia, sottolineando come "norme, linguaggio, sistema", siano concetti in grado di determinare più precisamente la classe di fenomeni che "cultura" vuole racchiudere nel momento in cui tenta di esprimere la struttura di relazioni (o di transazioni) all'interno di una comunità. L'autore suggerisce che la forza evocativa del termine possa essere legata al fatto che il rapporto tra l'individuo e l'istituzione, e quindi la costruzione di un'appartenenza sociale, rappresentano un processo che va osservato all'interno della dialettica tra vita biologica e vita sociale. La vita biologica dell'individuo e le sue sensazioni sono continue ed ambigue, mentre la vita sociale, per risultare possibile, ha la necessità di spezzare questa continuità e creare gli spazi e i tempi della comunicazione. Questo aspetto può essere rappresentato considerando, come esempio generale, il tempo: "Il flusso del tempo nella natura bio-fisica è continuo; non ci sono interruzioni naturali nelle stagioni o nel processo di maturazione ed invecchiamento dell'individuo, ma è una necessità della vita sociale che il tempo debba apparire segmentato, così che una cosa possa accadere dopo un'altra nella sequenza tecnologica adatta secondo una logica". Di questa necessità, cioè dal fatto che la vita sociale si manifesti nell'attribuzione di un senso univoco e condiviso al flusso di fenomeni all'interno del quale gli individui agiscono, sono espressione le norme sociali o i divieti: "la risposta culturale universale all'ambiguità della sensazione è stata l'imposizione di tabù: le ambiguità dell'esperienza sensoriale sono proibite ed espulse dall'esame conscio". Questo è esattamente quanto Kreps identifica nella necessità di una norma che definisca dei principi generali con cui valutare il comportamento in presenza di contingen-

ze impreviste e che rende possibile - effettivamente - la cooperazione e dà senso all'esistenza delle istituzioni.

Tuttavia questa indotta discontinuità dell'individuo rispetto all'ambiguità delle sensazioni e della vita naturale produce che "per reazione dialettica a questa repressione formale, queste stesse ambiguità della sensazione costituiscono la polarizzazione primaria dell'interesse magico, religioso ed estetico". I fenomeni estetici (il canto, la danza, la poesia) sono caratterizzati non tanto dall'univocità del senso, quanto piuttosto dalla capacità di rivelare la polisemia dei fenomeni stessi:⁷ una parola in una poesia, un gesto in una performance, sono caratterizzati dal moltiplicarsi e sovrapporsi dei propri significati possibili.⁸ Sono esperienze sensoriali che funzionano come simboli di una rete di significati che viene rivelata in sincronia, riproducendo le molteplicità della vita biologica. Quindi se la vita sociale funziona essenzialmente attraverso delle norme che agiscono riducendo la complessità, e quindi le possibilità di lettura di un fenomeno, la funzione dell'esperienza estetica è invece quella di reintrodurre un fenomeno, nello specifico un particolare linguaggio come quello delle lingue naturali, in una rete di possibilità interpretative infinite. L'esperienza di questa simultanea molteplicità è la causa della condizione emotiva indotta dai fenomeni estetici, ed è espressa da termini quali euforia. La magia o la religione, che pur contengono la polarità delle norme sociali e del tabù, nella struttura del rito utilizzano simboli, cioè strumenti che funzionano tramite la sovrapposizione, e non l'esatta distinzione dei significati, da cui la molteplicità delle possibili interpretazioni. Altrimenti detto nello spazio stesso della vita sociale si creano quelle pratiche magiche, religiose ed estetiche che permettono all'individuo di ritrovare quella ambiguità, e quindi quella continuità, che vengono normalmente ridotte per permettere la logica e la tecnologia della vita sociale organizzate, della produzione e riproduzione della comunità.

In questo senso offriamo una visione distintiva dei fenomeni dell'etica e dell'estetica: uno stesso linguaggio, ancora una volta la lingua parlata è un buon esempio, può essere uno strumento per la riduzione della complessità, perseguendo l'univocità del senso o, al contrario, per l'espressione della complessità, puntando sulla molteplicità simultanea dei suoi significati.

⁷ *"Istius operis non est simplex sensus, ymo dici potest polisemos"* Dante Alighieri, Epistola XIII a Can Grande della Scala.

⁸ Per un'analisi formalmente complessa, ma molto precisa del fenomeno della poesia consigliamo il saggio "La linguistica strutturale e la poesia" in Greimas (1970).

Ora l'argomentazione esposta suggerisce che la vita organizzata è fatta di simboli: ciò è noto a chi si occupa di *marketing* e pubblicità,⁹ ma va ricordato più ampiamente all'interno dei fenomeni di gestione. In termini pratici, parlare di cultura piuttosto che di interiorizzazione e selezione di norme ha senso nel momento in cui si vuole riconoscere e valorizzare, nella tecnologia della vita organizzata, la dimensione espressiva, e quindi intrinsecamente polimorfa ed ambigua, dell'individuo. Il valore di principi di tipo generale o costituzionale nella costruzione della cultura delle istituzioni¹⁰ o dell'uso di slogan nella gestione interna delle organizzazioni (Camerer, Malmeidner, 2007) è secondo questa logica quello di essere a metà strada tra una norma interpretata ed un oggetto estetico con funzioni espressive e motivazionali.

Il valore economico di un'estetica (o dell'uso estetico del linguaggio) si può esprimere infatti in due modi, all'interno del contesto teorico che abbiamo disegnato: da un lato, la creazione e mantenimento di un sistema di potere (o di un'istituzione) trova nei fenomeni estetici degli importanti fattori motivazionali, importanti in quanto in grado di stimolare una dimensione emotiva che accresce la capacità di interiorizzazione del linguaggio stesso e delle norme espresse attraverso di esso. È questo l'uso manipolativo dei fenomeni estetici, e ciò detto senza alcun tipo di giudizio morale: il giudizio può darsi ovviamente sui fini per cui tale manipolazione viene indotta. Questo loro potere motivazionale li rende quindi degli oggetti ideali per la creazione di norme prescrittive attraverso un processo di interpretazione. Quindi l'oggetto estetico viene usato o creato con lo scopo di funzionare da motivatore per sostenere un sistema di potere. È questo propriamente l'uso degli slogan, politici o pubblicitari che siano. In questo senso quindi è possibile integrare direttamente la lettura di Kreps-Sacconi-Camerer della cultura organizzativa: oltre ad avere una funzione cognitiva, la polisemia (comunque limitata) dei principi costituzionali o degli slogan ha una funzione motivazionale.

L'altro valore dell'esperienza estetica, come fine in sé, è quello espressivo che, al contrario del precedente, ne sfrutta più direttamente la finalità propria: quella di riprodurre la complessità della vita biologica.¹¹ Anche questo aspetto ha un valore economico, potendo agire

⁹ Sul funzionamento e la possibilità di interpretazione infinita di uno slogan Pasolini, (1977): "Analisi Linguistica di uno Slogan".

¹⁰ Un esempio, suggeritoci da Sacconi, è *Liberté, Egalité, Fraternité*.

¹¹ Questo valore dell'estetica come oppositivo all'etica prescrittiva, o per così dire all'etica come Chiesa o come Stato, può essere apprezzato come fine esplicito (e politico) di alcune

da antidoto all'irrigidimento culturale che ogni prospettiva normativa induce e stimolando nei soggetti la capacità di comprendere la molteplicità dei significati di un oggetto linguistico: li mette in condizione - nel caso di bisogno -, di modificare l'interpretazione delle norme diffuse e quindi di adattarsi a cambiamenti di contesto.

Riferimenti bibliografici

- Bénabou R., Tirole J. (2003), "Intrinsic and Extrinsic Motivation", *Review of Economic Studies*, 70 (3), pp. 489-520.
- Bene C. (2002), *Opere*, Bompiani, Milano.
- Bicchieri C. (2006), *The Grammar of Society: The Nature and Dynamics of Social Norms*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Bisin A., Patacchini E., Verdier T., Zenou Y. (2006), 'Bend It Like Beckham': *Identity, Socialization and Assimilation*, CEPR Discussion Paper n. 5662.
- Bisin A., Verdier T. (1998), "On the Cultural Transmission of Preferences for Social Status", *Journal of Public Economics*, 70, pp. 75-97.
- Bonfante G. (1999), *Imprese Cooperative*, Commentario del Codice Civile, Libro quinto: Lavoro art. 2511-2545, Zanichelli Editore, Bologna; Il Foro Italiceo, Roma.
- Bowles S. (2006), *Microeconomics: Behavior, Institutions, and Evolution*, Princeton University Press, Princeton.
- Camerer C. (2003), "Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction", *Roundtable Series in Behavioral Economics*, Princeton University Press, Princeton; Russell Sage Foundation, New York.
- Camerer C., Malmeidner U. (2007), *Behavioural Economics of Organizations*, mimeo.
- Carpenter J.P., Matthews P.H. (2005), *Norm Enforcement: Anger, Indignation or Reciprocity?*, IZA Discussion Paper n. 1583.
- Coleman J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Belknap Press/Harvard University Press, Harvard.
- Czarniaswska B., Gagliardi P. (2003), *Narratives We Organize By*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia.
- Cusa E. (2005), "La funzione sociale delle banche di credito cooperativo tra legge e contratto", *Rivista della Cooperazione*, n. 4.
- Elster J. (1989a), "Social Norms and Economic Theory", *Journal of Economic Perspectives*, 3 (4), pp. 99-117.
- Elster J. (1989b), *The Cement of Society: A Study of Social Order*, Cambridge University Press, Cambridge.

delle più significative esperienze artistiche, ad esempio, del Novecento: Joyce nella letteratura, John Cage nella musica, Carmelo Bene nel teatro. Si possono indicare, per iniziare un approfondimento, nel caso di Melchiori (1982) per Carmelo Bene "Autografia di un Ritratto", (Bene, 2002); per l'estetica di Cage, Porzio (1995).

- Elster J. (1999), *Strong Emotions, Addiction and Human Behaviour*, Bradford Book-The Mit Press, London-Cambridge Mass.
- Fazzi L. (2007), *Modelli di governance per le imprese sociali e il nonprofit*, Carocci Editore, Roma.
- Fehr E., Fischbacher U. (2004a), "Third Party Sanctions and Social Norms", *Evolution and Human Behavior*, 25, pp. 63-87.
- Fehr E., Fischbacher U. (2004b), "Social Norms and Human Cooperation", *Trends in Cognitive Sciences*, 8(4), pp. 185-190.
- Gagliardi P. (1986), *Le imprese come culture*, Isedi Petrini Editore, Torino.
- Gintis H., Bowles S., Boyd R.T., Fehr E. (a cura di) (2005), *Moral Sentiments and Material Interests: The Foundations of Cooperation in Economic Life (Economic Learning and Social Evolution)*, The Mit Press, Londra.
- Gneezy U. (2003), *The W effect of Incentives*, University of Chicago Graduate School of Business, mimeo.
- Greimas A.J. (1970), *Del senso*, Bompiani, Milano.
- Grossmann S., Hart O. (1986), "The Cost and Benefit of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy*, 94, pp. 691-719.
- Hansmann H. (1996), *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge.
- Hart O. (1995), *Firms, Contracts and Financial Structure*, Oxford University Press, Oxford.
- Hart O., Moore J. (1990), "Property Rights and the Nature of Firm", *Journal of Political Economy*, vol. 98, n. 6, pp. 1119-1158.
- Hermalin B.E. (2001), "Economics and Corporate Culture", in Cooper C.L., Cartwright S., Earley P.C., *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, John Wiley and Son, New York.
- Hermalin B.E., Isen A.M. (1999), *The Effect of Affect on Economic and Strategic Decision Making*, mimeo.
- Hodgson G.M. (1996), "Corporate Culture and the Nature of Firm", in Groenewegen J. (a cura di), *Transaction Cost Economics and Beyond*, Kluwer Academic Press, Boston.
- Hopfensitz A., Van Winden F. (2008), "Dynamic Choice, Independence, and Emotions", *Theory and Decision*, in corso di pubblicazione.
- Horne C. (2001), "Sociological Perspectives on the Emergence of Norms", in Hechter M., Opp K.D. (a cura di), *Social Norms*, Russell Sage Foundation, pp. 3-34.
- Horne C., Cutlip A. (2002), "Sanctioning Costs and Norm Enforcement", *Rationality and Society*, 14(3), pp. 285-307.
- Kreps D. (1990), "Corporate Culture and Economic Theory", in Alt J., Shepsle K. (a cura di), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lazear E.P. (1995), *Culture and Language*, Nber Working Paper n. W5249.
- Leach E. (1978), *Cultura/Culture*, voce Enciclopedia Einaudi, Einaudi, Torino.
- Meade J. (1990), *Agathopia, Istruzioni per l'uso imprenditoriale della ricchezza pubblica, del lavoro e della proprietà privata*, Feltrinelli, Milano.

- Meidner R. (1980), *Capitale senza padrone, Il progetto Svedese per la formazione collettiva del Capitale*, Edizioni Lavoro.
- Melchiori G. (1982), "Introduzione", in Joyce C., *Finnegans Wake H.C.E.*, Mondadori, Milano.
- Modena S., Parmigiani M., Zarri F. (2006), "Forme del coinvolgimento", in Viviani M. (a cura di), *Il coinvolgimento degli stakeholder nelle organizzazioni socialmente responsabili*, Maggioli Editore, Rimini.
- Morley-Fletcher E. (1986), "Certezze per rischiare, Competere per cooperare. Una introduzione", *Cooperare e Competere*, Feltrinelli, Milano.
- Mueller (2003), *Public Choice III*, The Mit Press, Londra.
- Pasolini P.P. (1977), *Scritti Corsari*, Garzanti, Milano.
- Porzio M. (1995), "Metafisica del silenzio", in Cage J., *L'Oriente e la nuova Musica*, Auditorium, Milano.
- Pugno M. (2004), *Razionalità e motivazioni affettive: nuove idee dalla neurobiologia e psichiatria per la teoria economica*, Discussion Paper n. 1, Università degli Studi di Trento.
- Rey P., Tirole J. (1999), *Divergence of Objectives and the Governance of Joint Ventures*, mimeo.
- Sacco P.L., Viviani M. (2007), "La responsabilità sociale d'impresa: prospettive teoriche nel dibattito italiano", in corso di pubblicazione su *Economia Politica*, XXIV.
- Sacconi L. (1997), *Economia etica organizzazione: il contratto sociale dell'impresa*, Laterza, Roma - Bari.
- Sacconi L. (a cura di) (2005), *Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.
- Schein E.H. (1984), "Cultura organizzativa e processi di cambiamento aziendali", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 84, pp. 115-128.
- Tirole J. (2001), "Corporate Governance", *Econometria*, vol. 69, pp. 1-35.
- Van de Steen E. (2004), *On the Origin of Shared Beliefs (and Corporate Culture)*, mimeo.
- Williamson O. (1981), "The Modern Corporation: Origins, Evolution, and Attributes", *Journal of Economic Literature*, 19, pp. 1537-1570.

Governare un'impresa sociale secondo l'approccio *multi-stakeholder*. un'analisi di casi

Luca Fazzi

Sommario

1. Introduzione - 2. Governance e competenze - 3. Dalla teoria all'evidenza empirica - 4. Un quadro di insieme rispetto alle questioni di management - 5. Conclusioni

1. Introduzione

Un tema che risulta ancora poco approfondito all'interno del dibattito sulla *governance multi-stakeholder* riguarda le competenze strategiche e manageriali necessarie a gestire tali modelli di governo delle imprese sociali e delle organizzazioni nonprofit. I modelli *multi-stakeholder* immettono un elevato livello di complessità gestionale all'interno delle organizzazioni modificando un sistema di governo basato sull'uniformità degli interessi dei singoli portatori di interesse. L'introduzione di un più alto livello di pluralismo all'interno dei processi decisionali e strategici comporta, infatti, inevitabilmente un incremento dei problemi di coordinamento, comunicazione e controllo a cui l'organizzazione deve fare fronte per continuare ad essere efficiente ed efficace. Quali sono le competenze necessarie ad affrontare questi problemi? Quali gli stili di *management*? E quali gli strumenti gestionali e manageriali più appropriati?

2. *Governance* e competenze

Governance è un termine che, nell'ambito della teoria dell'impresa, riguarda il complesso delle responsabilità e dei processi decisionali che condizionano lo sviluppo delle organizzazioni. La *governance* si compone in questa accezione di una serie di elementi componenti quali: i processi di acquisizione delle informazioni necessarie per prendere decisioni, gli attori coinvolti nei processi decisionali e gli interessi da essi rappresentati, le conoscenze che supportano le decisioni, ecc.

Negli ultimi anni, il tema della *governance* delle organizzazioni nonprofit ha acquisito una rilevanza crescente all'interno del dibattito sul terzo settore (Ostrower, Stone, 2006). I modelli di *governance* delle organizzazioni nonprofit risultano infatti essere determinanti per l'assolvimento di alcune funzioni tipicamente attribuite a questo tipo di organizzazioni quali la rappresentanza degli interessi della società civile, la trasparenza e l'integrità morale, l'orientamento ai bisogni, l'innovazione e il risparmio sui costi.

Le due aree principali della ricerca sulla *governance* delle organizzazioni nonprofit riguardano: 1) il rapporto principale e agente e 2) il rapporto tra le tipologie di *governance* e i risultati.

Una prima variabile di cui si sono occupati gli studiosi e i ricercatori è relativa al rapporto tra principale e agente nelle organizzazioni nonprofit (Miller, 2002). In queste organizzazioni la mancata possibilità di distribuzione degli utili (se non parziale) tende ad alterare completamente il classico problema del rapporto tra il principale (ossia i proprietari dell'impresa) e l'agente (ossia il *management*). Spesso sono gli stessi proprietari a dovere svolgere al contempo il ruolo di principale e di agente e questo accade in particolare nelle organizzazioni di piccole dimensioni o in quelle che si trovano in uno stadio evolutivo non ancora completamente maturo. La sovrapposizione tra il ruolo di presidente e quello di direttore è, ad esempio, un elemento tipico ancora oggi della grande maggioranza delle cooperative sociali e delle associazioni italiane. In molti casi, il problema che si viene a creare nelle organizzazioni in cui si verifica tale sovrapposizione è che le competenze dei presidenti sono solo parzialmente adeguate a gestire la crescente complessità dei problemi che le imprese sociali si trovano attualmente ad affrontare (Fazzi, 2008b). Molti di essi dispongono delle doti tipiche dei fondatori delle organizzazioni nonprofit degli anni ottanta e dei primi anni novanta caratterizzate da una forte componente ideologica e una più limitata

competenza tecnica. Inoltre, molti presidenti provengono da percorsi di formazione e socializzazione di tipo pedagogico educativo che se in passato erano funzionali a gestire le problematiche di piccole organizzazioni territoriali che operavano in convenzione diretta con gli enti pubblici in regimi di quasi monopolio, mostrano oggi spesso la loro fragilità e inadeguatezza nel permettere di guidare imprese più strutturate e gestionalmente complesse in ambienti a maggior tasso di competitività e in scenari di risorse decrescenti.

Il problema delle competenze riguarda direttamente anche il rapporto tra la *governance* e i risultati delle organizzazioni nonprofit. La difficoltà a stabilire cosa si debba intendere per risultato nel caso delle organizzazioni nonprofit rende di principio molto problematico identificare le caratteristiche della *governance* che favoriscono la realizzazione dei migliori risultati per questo tipo di organizzazioni (Herman *et al.*, 1997). Il risultato per le organizzazioni nonprofit diversamente che dalle imprese di profitto non può essere misurato infatti soltanto in termini di guadagni e perdite, ma incorpora anche considerazioni relative al valore sociale prodotto. Il valore sociale si configura, tuttavia, come un costrutto molto complesso che non è dato una volta per tutte: l'opinione più diffusa è che esso dipenda fortemente dalle valutazioni che i diversi portatori di interesse esterni e interni danno dall'operato delle organizzazioni. Tali valutazioni sono variabili da contesto a contesto, da problema a problema e in molti casi risultano eterogenee e difformi anche in base alla posizione e al ruolo dei portatori di interesse coinvolti.

Le ricerche disponibili hanno cercato di affrontare questo problema in diversi modi: in primo luogo, limitando l'uso di indicatori standardizzati di performance alla valutazione di elementi di natura economico-finanziaria. In secondo luogo, affidando il giudizio dei risultati ad un numero e una tipologia variegata di portatori di interesse esterni e portando quindi indirettamente in primo piano il tema dell'*accountability* anche per il settore nonprofit.

Le indicazioni che emergono da questi studi convergono sulla conclusione che le competenze costituiscono l'elemento discriminante del successo delle organizzazioni nonprofit (Green, Griesinger, 1996). Per essere origine di risultati positivi la *governance* deve sempre e comunque essere caratterizzata da elementi quali la formazione e l'aggiornamento dei decisori, la loro capacità di fare programmazione, le competenze gestionali e contabili. Ancora oggi il dibattito sulle competenze necessarie a governare un'organizzazione nonprofit è

in fase di evoluzione, ma l'accordo sull'esigenza del superamento dell'immagine "eroica" degli amministratori del terzo settore attraverso l'acquisizione e la maturazione di competenze manageriali e imprenditoriali specifiche risulta ormai ampio e acquisito.

Anche nel caso della *governance multi-stakeholder* il tema delle competenze assume una rilevanza sostanziale. Governare un'impresa sociale e un'organizzazione nonprofit attraverso un approccio *multi-stakeholder* immette, infatti, nelle pratiche e nelle logiche decisionali elementi di grande complessità quali la gestione del rapporto tra portatori di interesse diversi, la necessità di rendere compatibili linguaggi e punti di vista, l'esigenza di massimizzare e valorizzare il contributo di ciascuno, ecc.

Anche a causa della forte connotazione ideologica che rischia di assumere questo tema nel dibattito italiano sull'impresa sociale, fino ad oggi questo argomento è stato soltanto accennato e la sensazione è che gli orientamenti prescrittivi tendano ad essere predominanti rispetto a più pragmatiche indicazioni di ordine empirico. Rimangono dunque ampiamente inevasi interrogativi sostanziali per consentire l'introduzione e il mantenimento di questi modelli come ad esempio: tutte le imprese sociali possono introdurre tali modelli nello stesso modo? Quali sono i problemi sostanziali della *governance multi-stakeholder* ai diversi livelli dell'azione organizzativa? Quali variabili entrano in gioco nella definizione di tali problemi? In che modo essi possono essere affrontati? Attraverso quali competenze e procedure?

3. Dalla teoria all'evidenza empirica

Per fornire alcune preliminari risposte a questi interrogativi sono stati realizzati alcuni casi di studio di cooperative sociali particolarmente emblematiche sotto il profilo della performance economica e sociale che hanno adottato forme diverse di *governance multi-stakeholder*. I casi di studio non sono rappresentativi dell'universo di cooperative sociali nazionali, ma offrono uno spaccato emblematico dei processi e delle esperienze in atto che messo a confronto con le informazioni di ordine quantitativo ad oggi disponibili permettono di dare alcune indicazioni di merito circa alcune questioni aperte sul tema della *governance multi-stakeholder* precedentemente presentate.

La Cooperativa Sociale "La Rete" di Trento

Il primo caso di studio è quello della Cooperativa Sociale "La Rete" di Trento. La Rete viene fondata il 14 giugno 1988 su iniziativa di un gruppo di volontari e genitori di persone disabili. La prima finalità esplicita era quella di fornire sostegno e servizi alle famiglie delle persone disabili per aumentare la capacità delle stesse di svolgere le proprie funzioni di aiuto e supporto ai congiunti. Inoltre, la cooperativa si proponeva di svolgere attività di informazione, sensibilizzazione e coinvolgimento attivo della comunità rispetto al problema della disabilità. Già fin dall'inizio l'orizzonte di azione della Cooperativa si caratterizzava per un forte elemento di rottura con l'impostazione tradizionale dei servizi che vedeva nella prestazione indirizzata al disabile l'obiettivo unico dell'assistenza.

In un articolo pubblicato sul numero del bollettino mensile della Cooperativa commemorativo del decennale di fondazione l'allora presidente sintetizzava questi elementi di originalità nel seguente modo: "(...) dobbiamo considerare le famiglie con una persona disabile e la persona disabile stessa come protagonisti della loro difficile vita; (...) dobbiamo smettere di cercare i limiti, di colpevolizzare o di considerarle un intralcio; (...) dobbiamo far leva sulle loro capacità e aiutarle a farne crescere di nuove, con forza e se necessario con severità. (...) In questo percorso con le famiglie deve avere un ruolo fondamentale il volontariato, e cioè tutte quelle persone che liberamente, per passione, decidono di 'esserci' anche loro in questo cammino. Il volontario non va sfruttato per nascondere i problemi al servizio pubblico, ma deve portare i suoi colori di spontaneità, creatività, entusiasmo, normalità, e arricchire tutte le cose che facciamo."

Il percorso di crescita della Cooperativa è stato caratterizzato da un'attenzione continua al coinvolgimento attivo e dalla sensibilizzazione della comunità locale. Fino ad oggi sono state organizzate 21 edizioni del corso di formazione per volontari con la partecipazione di più di 1.200 persone. È attivo inoltre da circa quindici anni il "Progetto Scuola" che coinvolge mediamente circa 500 studenti all'anno attraverso un percorso di incontri sul tema disabilità con le classi e l'organizzazione di concorsi a premio rivolti agli studenti. La Cooperativa dal 1988 edita e distribuisce in più di 1.500 copie la rivista *La Rete* dove vengono riportate le attività svolte ed è fornita la possibilità a disabili e volontari di raccontare la propria esperienza di partecipazione alla vita associativa. Nel corso del 2007 la Coope-

rativa ha visto 257 volontari attivi che hanno sviluppato 21.716 ore di attività.

Nonostante l'aumento di dimensioni e la professionalizzazione dei servizi La Rete è rimasta caratterizzata nei vent'anni della sua attività da questo profondo legame con la comunità e le reti informali. Anche oggi che la Cooperativa ha raggiunto gli 800.000 euro di fatturato e gestisce servizi ad elevata complessità e specializzazione, i volontari attivi in Cooperativa sono mediamente 245 e vengono impegnati nel supporto alle diverse attività educative e promozionali. Nell'economia gestionale complessiva della Cooperativa, i volontari rivestono un ruolo fondamentale perchè consentono di seguire gli utenti con un rapporto spesso pari uno a uno impossibile da garantire facendo affidamento sui soli operatori retribuiti. Inoltre è grazie ad essi che è possibile organizzare l'offerta di servizi cruciali per le finalità dell'organizzazione quali la gestione del tempo libero attraverso gite, soggiorni e i servizi di sollievo per i famigliari.

Per gestire e organizzare le attività di coinvolgimento e sensibilizzazione del volontariato la Cooperativa ha strutturato un settore denominato "Comunità e territorio" all'interno del quale lavorano due educatori a tempo parziale con il compito di valorizzare le attitudini e le competenze dei singoli volontari e di coordinare le loro attività e i loro percorsi di crescita all'interno dell'organizzazione.

I volontari affiancano 16 educatori a tempo pieno che garantiscono la professionalità e coordinano lo svolgimento delle diverse attività. Questa composizione della forza lavoro è un elemento che permette di organizzare gli interventi con un elevato livello di flessibilità e intensità venendo incontro nel tempo ai bisogni molto eterogenei delle famiglie e delle persone disabili.

Per l'utenza sono organizzate attività di gruppo settimanali; interventi individuali di sostegno alla persona disabile nella propria abitazione o in attività singole presso la sede della Cooperativa; inserimenti in realtà cosiddette normalizzanti (scout, parrocchie, ecc.); progetti di integrazione sociale che prevedono l'inserimento di persone disabili in luoghi di lavoro con finalità socializzanti; servizi a domicilio per la gestione di disabili gravi; servizi ricreativi nei periodi estivi e natalizi, soggiorni vacanza e servizi di trasporto. Alle famiglie la Cooperativa riesce ad offrire invece i seguenti servizi: attività di sostegno e aiuto nella gestione dei problemi quotidiani da parte di operatori (assistenti sociali ed educatori); segretariato sociale, consulenza, contatti con altri servizi sia pubblici che di privato-

sociale; gruppi di auto-mutuo-aiuto fra genitori e familiari di persone; attività di formazione per genitori o familiari di persone disabili; attività di sollievo attraverso i vari gruppi settimanali per persone disabili con l'aiuto di volontari e/o attività individuali su casi singoli (ad esempio, *babysitting* serale); gite e attività ricreative di soggiorni e vacanze per famiglie, persone disabili e volontari (quattro settimane all'anno).

In questo quadro di grande articolazione e dinamismo progettuale, è da segnalare anche il fatto che a partire dal 2004 ha preso avvio il primo progetto sperimentale di "sollievo temporaneo" nelle regioni del Nord-Est denominato "Prove di Volo" che attualmente è diventato un'attività che fa parte integrante dei servizi prodotti dalla Cooperativa.

La Rete è stata governata da sempre con un approccio esplicitamente *multi-stakeholder*: all'interno del consiglio di amministrazione per scelta sono stati costantemente presenti volontari, famigliari e dipendenti; per consentire un funzionamento equilibrato tra le varie componenti del consiglio vengono organizzate per tradizione attività di formazione, riflessione e aggiornamento rivolte a tutti i consiglieri. Anche la base sociale è rappresentata da portatori di interesse plurimi e viene posta grande attenzione al coinvolgimento dei soci attraverso l'informazione costante e l'organizzazione di momenti di confronto dedicati a condividere le decisioni di sviluppo strategico dell'organizzazione.

La Rete è stabilmente inserita in diversi network di organizzazioni nonprofit e collabora a più livelli con il terzo settore e la comunità locale. Storicamente la Cooperativa fa parte fin dalla sua origine del Coordinamento Nazionale delle Comunità di Accoglienza (CNCA) e partecipa assiduamente alle attività formative e di aggiornamento promosse dalla rete. Inoltre, aderisce al Con.solida, il consorzio trentino della cooperazione sociale, dove collabora stabilmente con le altre cooperative sociali attive nel settore della disabilità. La Cooperativa è anche promotrice del tavolo della disabilità provinciale all'interno del quale sono presenti oltre alle organizzazioni di terzo settore che producono beni e servizi anche le associazioni dei disabili e dei famigliari dei disabili. In questo ambito in particolare La Rete si è costantemente attivata per sollecitare e promuovere normative e interventi legislativi a favore dei disabili in settori estranei al campo di attività di diretta pertinenza della Cooperativa come la domotica, i trasporti, i diritti all'informazione, ecc. Nel corso del

2007 la Cooperativa si è attivata con risorse proprie per promuovere la figura dell'amministratore di sostegno delle persone disabili organizzando momenti pubblici di dibattito e seminari sul tema.

La Cooperativa Sociale "Arca" di Azzanello di Pasiano (Pordenone)

La Cooperativa Sociale "Arca" opera nella frazione di Azzanello, comune di Pasiano di Pordenone. Il comune di Pasiano ha una popolazione di 7.800 abitanti. L'Arca è una cooperativa sociale di inserimento lavorativo fondata nel 2004 da uno *spin-off* di impresa dalla Cooperativa di tipo A "Laboratorio Scuola" che si occupava di servizi educativi per disabili. La Cooperativa nasce sulla base della volontà di un piccolo gruppo di soci di avviare un'esperienza d'impresa sociale con l'obiettivo di creare un sistema di collegamento tra il mondo delle organizzazioni sociali e lo sviluppo ecosostenibile del territorio.

La Cooperativa è nata utilizzando i fondi di un progetto regionale denominato "Sil lavoro" finanziato dal Fondo sociale europeo con un budget iniziale di 50.000 euro e ha acquisito attraverso un secondo bando di progettazione l'uso di una serie di edifici agricoli di proprietà della Curia precedentemente adibiti ad accogliere una comunità terapeutica per tossicodipendenti. I vecchi edifici sono stati ristrutturati e destinati ad accogliere: una comunità di accoglienza per minori gestita dalla Cooperativa Sociale "Laboratorio Scuola"; una fattoria con animali per la *pet therapy*; una serie di laboratori per lo svolgimento di attività di formazione; alcuni laboratori dedicati allo stoccaggio e alla lavorazione dei prodotti agricoli. La Cooperativa ha in affitto inoltre alcuni ettari di terreno dove vengono coltivati prodotti biologici.

Attualmente Arca è la capofila di un progetto che ha portato alla costituzione di una rete regionale di fattorie sociali, la prima in Italia per dimensioni e distribuzione territoriale. Il fatturato complessivo delle 7 fattorie aderenti alla rete è superiore ai 4 milioni di euro. Le fattorie sociali sono cooperative sociali che operano nel settore dell'agricoltura e della zootecnia con lo scopo di fornire un impiego a persone in difficoltà attraverso attività finalizzate a riprogettare la filiera dei rapporti tra produttori e consumatori su scala locale e di costruire le basi di un'economia territoriale rispettosa dell'ambiente e delle tradizioni comunitarie.

Formalmente Arca - il cui acronimo significa "Allevamento e Ricerca Con Animali" - è una cooperativa sociale finalizzata ad offrire un

servizio educativo e riabilitativo di *pet therapy* a minori, anziani e soggetti svantaggiati. Per la cura e l'allevamento degli animali sono impiegati una decina di persone disabili con l'idea di fornire ad esse un lavoro non dequalificante, ma dove è possibile esprimere la propria sensibilità ed essere gratificati dai risultati ottenuti. Il fatturato annuo è pari a circa 150.000 euro di cui circa la metà provenienti dai servizi sociali e il resto dalla vendita di beni e servizi per il mercato e la comunità locale. A dispetto delle ridotte dimensioni di fatturato Arca si colloca al centro e funge da volano di una serie di iniziative commerciali e sociali che mobilitano un volume di risorse sia economiche che umane molto superiore a quello di cui dispone la Cooperativa.

Il territorio in cui opera Arca è prevalentemente agricolo e periferico. Il tessuto sociale risentiva molto dei processi di modernizzazione economica e sociale: la meccanizzazione dell'agricoltura, la dipendenza dalle catene commerciali extralocali, le richieste di uniformazione dei prodotti avevano messo in crisi l'economia tradizionale e causato una forte perdita di potere di mercato da parte dei produttori locali. Inoltre, la nuova agricoltura stava impattando pesantemente sul paesaggio rurale tradizionale, facendo scomparire luoghi, percorsi e tradizioni che per secoli avevano cementato il senso di appartenenza e identità della popolazione locale. La trasformazione della famiglia patriarcale tradizionale, l'allentamento delle reti sociali comunitarie, l'indebolimento del senso di radicamento territoriale da parte delle giovani generazioni fornivano ulteriori elementi di preoccupazione per il destino della comunità locale.

Fin dai primi passi, i responsabili di Arca si sono posti il problema di come fare diventare la Cooperativa motore di una visione di sviluppo locale compatibile con un'idea di società ed economia non mercatizzate e ancorate ad un legame di coesione sociale di tipo comunitario. Tale obiettivo è stato influenzato dalla frequentazione da parte di alcuni dei soci fondatori del dibattito e del movimento della decrescita che si ispira all'idea di ricostruire l'economia riducendo gli sprechi del consumismo e riposizionando i processi di produzione e vendita a livello locale. Questi assunti sono stati riassunti dall'attuale presidente di Arca nel seguente modo: "Il principio guida dell'azione è stata l'idea di reciprocità. Se vogliamo costruire qualcosa insieme ad altri non possiamo solo richiedere, ma dobbiamo anche dare." In base a tale considerazione, le attività della Cooperativa sono progettate con l'obiettivo di essere occasione di inserimento lavorativo

per le persone disabili e, al contempo, di diventare strumento per affrontare in modo propositivo le difficoltà che la comunità e l'economia agricola locale stavano affrontando. Una terza ragione che ha indotto Arca a focalizzare la propria azione verso gli interessi della comunità locale nel suo insieme è legata anche alla necessità di liberare la Cooperativa dalla dipendenza nei confronti dell'ente pubblico e di individuare fonti e opportunità di finanziamento e sviluppo compatibili con la volontà di un più ampio spazio di autonomia progettuale e operativa.

Tra le diverse attività di collaborazione con la comunità locale alcune particolarmente significative sono risultate le seguenti.

È stata avviata preliminarmente in collaborazione con i viticoltori locali una campagna finalizzata alla costituzione di un marchio etico per i vini locali che certificava una vendemmia avvenuta con sistemi tradizionali e attraverso la partecipazione attiva di ragazzi disabili e degli anziani del luogo. Il grande successo economico dell'iniziativa ha permesso di costruire un rapporto di collaborazione molto forte con alcuni agricoltori locali e questo ha permesso alla Cooperativa di disporre di un notevole consenso da parte della popolazione locale. La ricerca di soluzioni di crescita della Cooperativa congruenti con le esigenze di sviluppo del sistema economico e sociale locale si è concretizzata anche in una serie di accordi con gli operatori agrituristici del territorio. Siccome l'offerta turistica risultava scarsamente fruita da parte di clienti paganti a causa della perifericità del territorio, ad essi è stata offerta la possibilità di ospitare alcuni ragazzi inviati dai servizi sociali alla Cooperativa. In questo modo, le rette sono state divise tra gli operatori economici locali per quanto riguardava la parte alloggiativa del servizio e la Cooperativa per la parte educativa ricavando un vantaggio diffuso tra i soggetti coinvolti: gli operatori agrituristici a cui era garantita una continuità di fruizione dei servizi; i ragazzi inviati dai servizi che potevano beneficiare di un clima più informale e familiare di accoglienza, gli enti pubblici chiamati a pagare rette più basse di quelle richieste da un servizio di accoglienza svolto interamente in una struttura specializzata e la Cooperativa a cui veniva riconosciuto un ruolo di *partner* e non antagonista nella produzione e distribuzione di reddito e benessere sociale. La fattoria sociale è diventata inoltre meta di visite guidate da parte delle scuole e vengono organizzati momenti di incontro con genitori e nonni allo scopo di recuperare elementi di storia e tradizione locale da rendere di nuovo attuali nelle pratiche dell'agricoltura o del lavoro con gli animali.

Un'ulteriore attività mirante a radicare la Cooperativa sul territorio consiste nell'accordo con i gruppi di autoconsumo sia locali che del pordenonese per la semina di prodotti agricoli ecocompatibili. La programmazione condivisa della produzione di ortaggi e frutta ha come esito la compartecipazione dei consumatori finali alla raccolta dei prodotti consentendo alla Cooperativa di massimizzare i ricavi della vendita e di fidelizzare una fascia di compratori che garantiscono entrate stabili e sicure nel tempo.

L'insieme di relazioni collaborative costruite con la comunità locale costituisce la base del concetto di distretto rurale di economia solidale che la Cooperativa ha promosso insieme al *forum* provinciale delle fattorie sociali e alle istituzioni del territorio come modello di sviluppo locale sostenibile. Il distretto rurale di economia solidale si estende, come area territoriale, su 7 comuni (Pasio, Azzano Decimo, Pravisdomini, Chions, Villotta, Fiume Veneto, Zoppola) con una popolazione complessiva di circa 55.000 abitanti. Il concetto di distretto solidale dell'economia rurale è stato presentato all'interno di un convegno organizzato in collaborazione con una rete di Università italiane interessate allo sviluppo di un'agricoltura nonprofit e ha trovato un ampio riscontro a livello di dibattito politico regionale e attualmente è in corso un'azione preliminare per l'approvazione di una legge finalizzata a riconoscere e promuovere lo sviluppo di questi distretti a livello regionale.

Il modello di *governance* della Cooperativa si basa su un consiglio di amministrazione costituito da soci lavoratori, soci disabili e volontari e da una base sociale di circa 25 persone in cui iniziano ad essere rappresentati anche soci sovventori locali. Il legame con la comunità pervade tuttavia in modo molto forte la maggior parte delle scelte strategiche dal livello micro dell'individuazione dei prodotti da seminare che vengono concordati con i gruppi di autoconsumo e gli agricoltori locali fino a quello macro di progettazione di riattivazione delle strade interpoderali allo scopo di rivitalizzare il paesaggio, favorire l'agriturismo ed estendere le attività di *pet therapy* e onoterapia su percorsi più ampi di quelli interni ai soli terreni di proprietà della Cooperativa.

Le attività di Arca sono attualmente in fase di espansione. Sono stati fatti alcuni importanti investimenti finanziari per l'ampliamento della fattoria. I costi di tali investimenti sono stati resi possibili dall'intervento dei soci sovventori e da donazioni raccolte tra gli agricoltori e le istituzioni economiche e sociali locali che hanno iniziato a resti-

tuire in forma di gratuità parte dei primi proventi realizzati attraverso attività svolte in *partnership* con la Cooperativa.

La Cooperativa Sociale "L'Impronta" di Seriate (Bergamo) (www.coopimpronta.it)

L'Impronta è una cooperativa sociale di tipo A attiva nel settore dei servizi ai minori e all'handicap a Seriate e nei comuni della periferia di Bergamo. La Cooperativa viene fondata nel 1992 e si configura come il connubio tra l'originaria esperienza dei volontari dell'associazione "Fuori le Mura" e il successivo percorso di sviluppo imprenditoriale della Cooperativa Sociale "Servire" che nel 1991 decide di creare uno *spin-off* di impresa per la gestione locale dei servizi per giovani e adolescenti.

La Cooperativa fa parte del consorzio di cooperative sociali "Solco Città Aperta" di Bergamo che aderisce alla rete nazionale del Consorzio "G. Mattarelli". La Cooperativa presentava nel 2007 un fatturato pari a 1.394.000 euro con un utile di esercizio di 13.623 euro e conta attualmente 80 addetti retribuiti e circa 40 volontari.

Gli ambiti di intervento storico della Cooperativa sono i servizi socio-educativi per disabili e i servizi per i giovani. I servizi socio-educativi per disabili si distinguono in servizi territoriali e servizi di assistenza educativa scolastica e la loro erogazione avviene attraverso il contributo di educatori professionisti e di volontari e risorse informali. Questi servizi sono stati trasformati nel corso degli anni e adattati alle nuove esigenze delle famiglie e dei disabili permettendo la realizzazione di percorsi individualizzati per disabili e famiglie con un elevato livello di articolazione funzionale. Nel 1999 la Cooperativa ha aperto una prima comunità alloggio per disabili allora considerata un progetto pilota nel territorio della bergamasca. Nel 2006 è stato avviato un progetto che ha portato all'apertura di due appartamenti protetti gestiti in forma collaborativa con il Comune, la rete del volontariato e l'Unione italiana lotta alla distrofia muscolare che hanno rappresentato un'ulteriore importante innovazione nella rete dei servizi per disabili del territorio.

Anche i servizi per i giovani che rappresentano il secondo ambito di intervento della Cooperativa sono stati oggetto di un processo di progressiva evoluzione e innovazione. Fino al 2000 tali servizi erano rivolti alla gestione dei Cag (Centri di aggregazione giovanile), ma a partire da questa data è stato avviato un processo di trasformazione che ha fatto diventare i Cag uno strumento dei progetti giovani a livello

comunale enfatizzando la dimensione della collaborazione con la rete delle associazioni e delle consulte giovanili locali. A fianco delle attività rivolte alla promozione dei giovani L'Impronta è tradizionalmente impegnata anche sul fronte dell'assistenza ai minori attraverso la gestione di un servizio di assistenza domiciliare e di un progetto di incontri protetti. Nel corso degli anni anche questi servizi sono stati caratterizzati da un notevole dinamismo assumendo una dimensione prettamente territoriale con un ampio coinvolgimento del volontariato, delle scuole e delle reti associative del territorio per la costruzione di progetti non solo di aiuto allo studio, ma di integrazione sociale più generale.

L'impegno sul fronte dei giovani e dei minori ha spinto nel tempo ad occuparsi anche più direttamente delle problematiche della famiglia e questo *focus* ha portato ad un'estensione progressiva dei servizi anche in aree di intervento tradizionalmente estranee alla storia della cooperazione sociale. Oltre ai progetti classici degli spazi gioco e delle ludoteche la Cooperativa ha realizzato di recente due importanti sperimentazioni all'interno del reparto di Patologia Neonatale dell'Ospedale di Bergamo gestendo i servizi di accompagnamento ostetrico dopo il parto.

Durante il suo processo di ampliamento e strutturazione, la Cooperativa si è trovata di fronte a diversi problemi di crescita che hanno fatto emergere forti criticità prima fra tutti il rapporto tra i vecchi lavoratori provenienti dall'esperienza del volontariato e della cooperazione sociale di matrice ideologica e i nuovi assunti, spesso portatori di motivazioni e valori anche molto diversi da quelli del gruppo dei soci fondatori. Viene elaborato a tal fine un documento di orientamento strategico finalizzato ad individuare soluzioni per trasferire i valori originari della Cooperativa ai nuovi lavoratori. Il documento rimarca l'importanza delle radici ideologiche e volontaristiche della Cooperativa ed enfatizza la dimensione del radicamento territoriale e del rapporto con gli attori della comunità locale come parte integrante dello sviluppo dell'organizzazione. Nel 2001 in coerenza con il principio del radicamento territoriale inizia un percorso che porta alla realizzazione di tre successivi *spin-off*: il primo porta alla fondazione della Cooperativa Sociale "Namastè" che opera principalmente nel territorio Nord di Bergamo e nella Val Cavallina, il secondo concretizzatosi nel 2002 attraverso la cessione del ramo di impresa dalla cooperativa L'Impronta in favore di Namastè e il terzo nel novembre 2004 con la nascita della Cooperativa Sociale "Arkè", che opera nei territori della Val Calepio e del Basso Sebino.

La base sociale della Cooperativa è stata storicamente sempre composta sia da volontari che da lavoratori, ma nel corso del tempo il ruolo dei professionisti è diventato sempre più importante nonostante il tema del trasferimento dei valori abbia costituito una preoccupazione costante degli amministratori. Anche i legami con la comunità locale nei primi anni molto ricchi si erano in una certa fase molto ridotti e gli aspetti di gestione tecnico-professionale delle attività risultavano prevalenti rispetto all'interesse a rinnovare i rapporti con il territorio e i portatori di interesse esterni all'organizzazione. A partire dal 2002, una serie di accadimenti, in parte anche occasionali, hanno contribuito a reindirizzare il sistema di *governance* della Cooperativa in chiave espressamente *multi-stakeholder*. Inizialmente il curato di un oratorio, nel quale da tempo si verificavano diversi episodi di bullismo, aveva richiesto un aiuto da parte degli educatori della Cooperativa. Dalla richiesta di aiuto è nato un intervento che, fin dalle prime azioni, è stato attuato attraverso un forte lavoro di collaborazione tra educatori della Cooperativa, della parrocchia e i reciproci responsabili. Questa stretta collaborazione ha favorito una progressiva conoscenza reciproca dalla quale è sorta una relazione fiduciaria molto stretta che ha portato a risultati in larga parte inattesi. In una prima fase ha preso corpo un'iniziativa organica indirizzata ai minori del quartiere che prevedeva un progetto di rilancio delle attività dell'oratorio e di integrazione delle stesse in una più ampia rete di servizi per adolescenti al tempo coordinati da L'Impronta. Successivamente la collaborazione ha assunto una forma più istituzionalizzata con l'ingresso all'interno del consiglio di amministrazione della Cooperativa del giovane curato responsabile delle attività giovanili della parrocchia come membro non socio.

Da questo momento, Cooperativa e oratorio hanno iniziato a programmare regolarmente una parte significativa delle proprie attività in modo congiunto pur mantenendo autonome le finalità generali delle rispettive istituzioni. Sono state realizzate allo scopo di integrare alcuni servizi attività di scambio formativo tra gli educatori della Cooperativa e dell'oratorio e sono state offerte opportunità lavorative ai giovani dell'oratorio nell'ambito delle attività rivolte ai minori svolte dalla Cooperativa. L'elemento di grande novità sotto il profilo dell'articolazione dei servizi che si è venuto a creare a seguito di tale collaborazione è stata tuttavia la possibilità di usufruire di un *continuum* di percorsi di accompagnamento e crescita per i ragazzi che va dagli interventi specialistici sui minori in stato di difficoltà fino ad

un sistema più aperto e improntato alla socializzazione indirizzato a fornire risposte a situazioni di normalità. In questo modo ragazzi che precedentemente iniziavano e concludevano un percorso di sostegno per situazioni in difficoltà all'interno delle strutture educative della Cooperativa hanno avuto la possibilità di essere accompagnati lungo un cammino di normalizzazione e socializzazione in contesti al cui interno le normali relazioni sociali tra pari assumono il valore di stimolo e rinforzo all'emancipazione e alla crescita individuale.

Un secondo episodio che ha portato a riflettere a fondo sull'opportunità di rendere la Cooperativa e i suoi organismi direttivi più aperti nei confronti dell'esterno e di investire nell'intensificazione e miglioramento delle relazioni con la comunità ha riguardato il ruolo svolto ancora dalla parrocchia nell'assegnazione di un appalto per la gestione di servizi ricreativi per adolescenti e giovani da parte di un Comune del territorio. Il servizio era tradizionalmente gestito da L'Impronta che si avvaleva per lo svolgimento delle attività di un comodato gratuito dei locali parrocchiali. Allo scadere della convenzione la nuova amministrazione aveva espresso l'intenzione di mettere a gara il servizio individuando dei criteri di partecipazione alla gara (punteggio molto alto sui curriculum che avrebbero favorito le cooperative di grandi dimensioni non appartenenti al territorio) che esponevano il progetto al concreto rischio di un cambio di gestione. Di fronte all'eventualità di un cambiamento di ente gestore del servizio la parrocchia si dichiarò subito indisponibile a concedere le chiavi dei propri spazi ricreativi a "persone non conosciute" perché l'esperienza di collaborazione sperimentata era stata estremamente positiva e giustificava la fiducia riposta nei confronti del gestore del servizio. Considerando l'importanza della continuità della collaborazione tra l'amministrazione comunale e le realtà parrocchiali, oltre alla necessità, in assenza del comodato gratuito, di trovare una nuova sede per il servizio, i funzionari del Comune e l'amministrazione decisero di continuare a gestire il servizio attraverso l'affidamento al medesimo ente gestore. Il valore della collaborazione e dell'interazione con la comunità con tutti gli sforzi richiesti che in passato aveva sollevato tra alcuni soci anche preoccupazioni e dubbi si dimostrava una carta vincente per affrontare la crescente complessità e i nuovi scenari competitivi.

Dal 2005 il consiglio di amministrazione della Cooperativa ha assunto una configurazione ancora più marcatamente *multi-stakeholder* con l'ingresso della presidente di un'associazione di volontariato

locale e un ulteriore ampliamento della base sociale volontaria. Si sono intensificati i rapporti con l'associazionismo locale e sono state avviate diverse attività di coprogettazione locale anche nei paesi confinanti con Seriate.

4. Un quadro di insieme rispetto alle questioni di *management*

L'evidenza empirica pone in rilievo la natura pluralistica dei modelli di *governance multi-stakeholder*. Dei processi di *governance* considerati solo uno - quello della cooperativa L'Impronta - prevede l'incorporazione all'interno del consiglio di amministrazione di portatori di interesse non soci rappresentativi di parti significative della comunità (il curato, la presidente dell'associazione di volontariato). Esso rappresenta dunque il modello formalmente più allargato tra quelli analizzati. Il modello di *governance* della Cooperativa La Rete è basato sulla presenza di diverse tipologie di portatori di interesse all'interno del consiglio di amministrazione - lavoratori, volontari e famigliari degli utenti - tutti accomunati dal fatto di essere soci della Cooperativa. L'organismo di governo principale dell'organizzazione incorpora dunque interessi e punti di vista di attori diversi, ma che condividono l'esperienza di essere parte integrante e non esterna della Cooperativa. L'Arca al contrario ha un consiglio di amministrazione composto da soli lavoratori anche se un terzo di essi sono svantaggiati e quindi in realtà un elemento di eterogeneità di vedute nell'ambito dei processi decisali viene contemplato. Tuttavia, i processi decisionali della Cooperativa L'Arca sono, anche se l'organismo di governo non ne incorpora formalmente le istanze, fortemente influenzati dalle preferenze e dagli interessi degli attori della comunità e risultano ad essi fortemente interconnessi. Le iniziative dei prodotti etici, della costruzione di nuove forme di residenzialità protetta in collaborazione con gli agriturismi, della scelta dei prodotti da coltivare con i gruppi di autoconsumo, o della rimessa in funzione delle strade interpoderali sono progetti che prendono forma attraverso un confronto serrato con gli attori della comunità il cui coinvolgimento attivo nelle decisioni di sviluppo della Cooperativa costituisce un elemento decisivo della sua performance economica e sociale. I modelli di *governance multi-stakeholder* possono dunque assumere forma molto differenziata e fare leva più sulle dimensioni formali piuttosto che informali dei processi decisionali. Il minimo comune denominatore rimane la presenza e l'influsso di più porta-

tori di interessi sulle decisioni d'impresa, ma non si può parlare di soluzione ottimale per definire tale approccio nella pratica.

La variabile chiave per individuare e gestire le diverse strategie di *governance* delle imprese *multi-stakeholder* è rappresentata dal modo attraverso il quale vengono affrontati e risolti i diversi problemi che nascono o possono evolvere dal confronto di più portatori di interesse nell'ambito di un medesimo progetto di sviluppo d'impresa.

Sulla base dell'analisi dei casi si possono identificare i seguenti nodi da affrontare per costruire e fare funzionare in modo efficace e produttivo modelli di *governance multi-stakeholder*:

- la cultura d'impresa;
- il livello di gradazione dell'approccio *multi-stakeholder*;
- l'orientamento strategico;
- le competenze degli amministratori e del *management*;
- la formazione, lo sviluppo e la socializzazione delle competenze;
- la definizione e il *management* della *mission*;
- lo stile di *leadership*;
- gli strumenti e i processi finalizzati al coinvolgimento attivo e al coordinamento dei diversi portatori di interesse;
- la visibilità e la trasparenza.

La cultura d'impresa

Il primo prerequisito per sviluppare un approccio *multi-stakeholder* alla *governance* dell'impresa sociale ha natura squisitamente culturale. La cultura è una variabile molto importante degli studi organizzativi e di impresa degli ultimi venti anni e rimanda all'idea che i comportamenti delle organizzazioni sono influenzati sia da considerazioni di ordine tecnico-strumentale che da assunti valoriali e sistemi culturali istituzionalizzati (Strati, 2004). Oggi si assiste ad un progressivo interesse da parte di molte imprese sociali ad intercettare i finanziamenti di enti sovventori, fondazioni ed enti pubblici. Cresce anche la disponibilità a fare diventare soci soggetti esterni all'impresa con il fine di apportare maggiore capitale e stabilità finanziaria. Questa motivazione della diversificazione della base sociale o degli organismi direttivi dell'impresa esprime in genere una forte preoccupazione rispetto alle incertezze del finanziamento a cui devono far fronte molte imprese sociali, ma non corrisponde ad un orientamento culturale che offre garanzie molto solide circa la sostenibilità di medio-lungo periodo delle forme di *governance multi-stakeholder*.

Il presupposto base per sviluppare questo approccio è dato dalla convinzione e dalla consapevolezza che la valorizzazione effettiva dei portatori di interessi sia una soluzione a cui è opportuno ricorrere non per una questione di mera necessità economico-finanziaria, ma per ragioni che hanno a che fare con la stessa identità e funzione economica e sociale dell'impresa sociale. L'approccio *multi-stakeholder* è complesso da gestire e se assume motivazioni e forma simile a quella di un matrimonio di interesse invece che di un'unione basata sulla convinzione il rischio è che la mancanza di disponibilità al compromesso, al venire incontro alle esigenze dell'altro, all'ascolto disinteressato rendano irrisolvibili i problemi dello stare insieme quotidianamente e favoriscano l'insorgere di conflitti potenzialmente drammatici per l'impresa. Nelle cooperative studiate la presenza di una cultura d'impresa esplicitamente orientata a perseguire gli interessi di portatori di interessi plurali costituisce, ad esempio, l'*humus* principale su cui si incardinano le diverse soluzioni e strategie di coinvolgimento attivo degli *stakeholder*. Una cultura organizzativa può essere anche modificata e stimolata al cambiamento. Ad esempio questo può essere fatto attribuendo enfasi agli elementi simbolici che sottolineano la dimensione *multi-stakeholder* dell'agire organizzativo oppure attraverso l'utilizzo di retoriche e linguaggi che sottolineano il valore di determinate prassi a discapito di altre. La cultura del pluralismo quindi può anche non essere parte integrante della storia dell'impresa sociale. In assenza di valori e di una reale accettazione delle ragioni e delle conseguenze dell'essere *multi-stakeholder* tuttavia rischia di risultare estremamente difficoltoso modificare gli assetti di *governance* dell'impresa e tale soluzione è da disincentivare e non da promuovere e implementare.

Il livello di gradazione dell'approccio multi-stakeholder

Il tema della cultura organizzativa evidenzia come l'introduzione dei modelli di *governance multi-stakeholder* si configuri anche, e non secondariamente, come un problema di gradazione e sostenibilità. L'analisi dei casi evidenzia come l'adozione delle diverse soluzioni di *governance* rispecchia la storia, i valori, e l'evoluzione delle singole cooperative. La Cooperativa La Rete, ad esempio, ha fin dall'inizio della sua storia incorporato i valori del pluralismo e della rappresentanza di interessi differenziati. Il suo problema è stato dunque quello di ampliare e gestire questa vocazione nelle diverse fasi di crescita e professionalizzazione dell'organizzazione. La presenza di

un consiglio di amministrazione *multi-stakeholder* non ha costituito tuttavia alcun problema culturale perché è nell'atto di adesione stesso alla Cooperativa che i soci accettano l'idea della diversità e dell'organizzazione che si apre costantemente verso l'esterno. Anche L'Impronta si basa su valori di valorizzazione di due diversità: l'esperienza volontaristica dell'associazione "Fuori le Mura" e la vocazione imprenditoriale della Cooperativa "Servire". Se in una prima fase l'enfasi nei confronti del governo pluralistico della Cooperativa è stata incorporata nella storia personale dei suoi fondatori in quelle successive si è assistito a tensioni abbastanza forti verso l'indebolimento di questo tratto identitario specifico in particolare nella fase di strutturazione e ampliamento della base dei soci lavoratori e dopo il 2000 con l'aumento della pressione verso l'efficienza e la performance economica richiesta dalle pubbliche amministrazioni. Questa condizione esterna che non si è presentata nel caso della Cooperativa La Rete ha imposto al consiglio di amministrazione di recuperare un ruolo di guida molto forte della Cooperativa privilegiando in un certo momento la dimensione *multi-stakeholder* sul piano dei processi decisionali istituzionali. L'Arca al contrario non ha ancora investito sulla differenziazione dei portatori di interesse interno al consiglio di amministrazione e alla base sociale che risultano composti da soci lavoratori normali e svantaggiati. Questa parziale chiusura nei confronti dell'esterno non è motivata da pregiudiziali rispetto all'inclusione di nuovi *stakeholder* nel processo decisionale istituzionale della Cooperativa. L'apertura dei confini istituzionali è anzi considerata un obiettivo strategico dal presidente e dagli amministratori e i comportamenti messi in atto dall'organizzazione testimoniano esplicitamente la convinzione di tale orientamento. Come ha detto il presidente tuttavia "è importante fare un passo per volta. (...) siamo nati da poco e dobbiamo consolidare prima un'identità molto forte per potere aprire la Cooperativa verso l'esterno in modo formale. Tutta la nostra attività mira ad un maggiore coinvolgimento reale, ma penso sia importante anche per i soggetti esterni maturare una convinzione ragionata sul valore di quello che stiamo facendo insieme. (...) Per l'anno prossimo abbiamo in programma di aprire lentamente la base sociale a persone del luogo." Queste diverse esperienze dimostrano come l'approccio *multi-stakeholder* non solo abbia diverse possibilità di essere introdotto e valorizzato, ma la sua gradazione sia anche un problema che va governato con opportuna consapevolezza e in modo incrementale senza forzature o motivazioni di tipo ideologico.

Il pluralismo può essere un grande vantaggio per le imprese sociali, ma quando e come va gestito e incorporato è un problema destinato a trovare inevitabilmente soluzioni plurali e diverse in base alla peculiarità delle singole organizzazioni.

L'orientamento strategico

Un terzo elemento cruciale per sorreggere e gestire in modo efficace l'approccio *multi-stakeholder* alla *governance* dell'impresa sociale è rappresentato dall'orientamento strategico. Le imprese sociali e le organizzazioni nonprofit possono perseguire diversi obiettivi e adottare orientamenti strategici anche molto difformi (Light, 2004; Fazzi, 2008a). Alcune organizzazioni, ad esempio, scelgono di operare sul mercato pubblico dei servizi attraverso strategie di riduzione dei costi che fanno leva sulle grandi dimensioni e le economie di scala e spaziano a livello extra regionale alla ricerca di appalti da sottrarre a competitori meno attrezzati dal punto di vista economico e gestionale; altre imprese mantengono invece forte il contatto con la comunità locale e perseguono obiettivi che impattano direttamente sulla qualità della vita dei loro abitanti. Le cooperative analizzate sono accomunate da un orientamento strategico esplicitamente finalizzato al lavoro per e con la comunità locale. L'Arca mira, oltre che all'inserimento lavorativo e sociale di soggetti disabili, esplicitamente alla rivitalizzazione del tessuto comunitario e dell'economia del territorio in cui opera; L'Impronta nasce dal lavoro di comunità dell'associazionismo volontario e mantiene fermo negli anni il principio della territorialità arrivando a realizzare una serie di *spin-off* d'impresa, pur di non rinunciare al legame con la comunità locale; La Rete pur offrendo servizi ad una categoria specifica di beneficiari - i disabili e le loro famiglie - assume la dimensione delle relazioni con il volontariato e la comunità a sua volta come cardine del proprio agire e come *partner* delle attività svolte. L'orientamento alla comunità invece che al singolo cliente pagante, oppure al soggetto pubblico finanziatore dei servizi è fondamentale nel caso delle imprese sociali per supportare il funzionamento dei modelli di *governance multi-stakeholder*, perché esiste uno stretto legame tra il fine delle organizzazioni di lavorare con e per la comunità e l'interesse da parte degli *stakeholder* diversi dai professionisti retribuiti a collaborare e impegnarsi nello sviluppo dell'organizzazione.

Come ha sottolineato il presidente della Cooperativa L'Arca: "A me non interessa massimizzare le opportunità reddituali se questo implica un isolamento della Cooperativa dal territorio. Se si vuole

attivare i soggetti della comunità verso un obiettivo condiviso il principio deve essere la reciprocità. Ti faccio l'esempio degli agriturismo. Quando abbiamo aperto la fattoria con gli appartamenti la regione ci ha proposto dei posti in più in comunità per i minori. Alcuni hanno detto bene arrivano delle rette in più possiamo aumentare l'organico e avere più educatori. Ma io dico cosa ce ne facciamo di più educatori se il nostro scopo è costruire un progetto per ridare dignità alla comunità e all'economia locale? Abbiamo discusso e siamo arrivati alla conclusione che si doveva fare altro. Così ho preso contatti con i gestori di due agriturismo della zona. Qui gli agriturismo sono pieni solo in agosto; il resto dell'anno praticamente non riescono a vivere. Ma per la nostra filosofia l'agriturismo è un modo di gestire il turismo compatibile con le tradizioni dell'economia solidale e quindi abbiamo contattato i proprietari degli agriturismo che poi sono famiglie del luogo e gli abbiamo detto: cosa ne dite se facciamo questa cosa insieme? Voi date l'alloggio ad uno o due ragazzi e in questo modo avete un minimo di attività regolarmente garantita per tutto l'arco dell'anno. Noi garantiamo un livello minimo di servizio educativo, minimo vuol dire 10 ore in settimana invece di 36 e la retta complessiva diminuisce di un terzo. Così l'ente pubblico risparmia e i vantaggi sono distribuiti sull'intera comunità. L'impatto è che la Cooperativa non è più da sola a gestire i casi, ma ci sono anche altri soggetti. Per i proprietari degli agriturismo è un vantaggio potere ricevere una retta sicura ogni mese e allora si impegnano anche attivamente a gestire e aiutare i ragazzi. È la comunità che si prende carico dei problemi sociali e siccome ci guadagna anche a farlo lo fa bene anche perché c'è ancora una dimensione di relazione sociale forte qui si genera fiducia tra le persone e allora si crea anche un cordone solido intorno ai ragazzi".

Le competenze

La gestione dei modelli di *governance multi-stakeholder* è poi collegata alle competenze di cui dispongono gli amministratori e i responsabili dell'impresa sociale. La letteratura ha messo da tempo in rilievo la rilevanza delle competenze degli amministratori e dei *board* per lo sviluppo delle organizzazioni nonprofit (Stone, 1996).

Le cooperative studiate sono accomunate da un livello elevato di competenze manageriali, imprenditoriali e strategiche. I piani di sviluppo d'impresa risultano strutturati ed elaborati secondo una pro-

spettiva che pone grande attenzione alla sostenibilità economica e alla gestione dei problemi organizzativi evidenziando l'esistenza di una forte consapevolezza rispetto alla complessità dei fattori da governare. La Rete, ad esempio, ha istituito un'area organizzativa denominata "Volontariato e comunità" con un professionista responsabile della gestione delle risorse volontarie e delle relazioni con il territorio sulla base della consapevolezza che il coordinamento e la valorizzazione del volontariato sono attività che devono essere pianificate, realizzate e supportate da specifiche competenze professionali e organizzative.

Come ha puntualizzato il coordinatore della Cooperativa: "Si è trattato di una decisione inizialmente anche sofferta perché non c'erano le risorse economiche per finanziare un operatore che potesse investire 1/3 delle sue ore per questo. Il problema di molte cooperative che perdono i volontari o che non sanno valorizzarli è proprio quello della mancata comprensione anche della difficoltà che comporta il tenere insieme lavoratori e volontari, oppure il valorizzare le motivazioni delle singole persone e permettere a loro di svolgere attività che danno soddisfazione, ma soprattutto di rendere consonanti i valori statutari con i valori agiti nel quotidiano. Noi ci siamo posti la questione nel cercare di curare nel particolare le varie fasi che coinvolgono l'azione volontaria, con la consapevolezza di operare con e per il volontario non in modo strumentale o strumentalizzante delle ore di servizio, ma come occasione di crescita reciproca e collettiva dove la qualità della vita della persona disabile è il primo, ma non l'unico, obiettivo raggiungibile dalle relazioni che si generano tra volontario e organizzazione".

La formazione, lo sviluppo e la socializzazione delle competenze

Uno dei nodi cruciali e al tempo stesso più scoperti dell'evoluzione imprenditoriale delle organizzazioni nonprofit riguarda in Italia il tema della formazione e dello sviluppo di competenze manageriali (Fazzi, 2008b). Lo sviluppo delle competenze necessarie a gestire i meccanismi di *governance* di organizzazioni complesse è sempre l'esito di diverse componenti: la storia e le conoscenze dei singoli individui, i loro percorsi professionali, ma anche l'attenzione riposta nei confronti dell'aggiornamento, della specializzazione e dell'elaborazione continua di strumenti e *know-how* per affrontare i problemi di crescita e sviluppo dell'impresa (Grumo, 2001). I dirigenti e gli amministratori delle cooperative oggetto di indagine provengono

da esperienze di percorsi di specializzazione e in generale risultano aperti e interessati al confronto con altre esperienze di impresa sociale. Per affrontare i problemi di crescita e gestione essi fanno inoltre ampio ricorso a strumenti di tecnica gestionale e organizzativa ponendo attenzione alle dimensioni economiche e finanziarie dello sviluppo d'impresa. Il peso della componente ideologica tipica delle culture del terzo settore peraltro molto presente a livello di *mission* d'impresa risulta pertanto esplicitamente equilibrato da un approccio pragmatico e professionale alla gestione e al *management*. Oltre alla capacità degli amministratori e del *management* di affrontare problemi di coordinamento e organizzazione più articolati e complessi connessi intimamente con il pluralismo degli interessi presenti a livello di *governance* d'impresa, un elemento molto importante per la gestione dei modelli di *governance multi-stakeholder* è dato dalla capacità dell'organizzazione di socializzare le conoscenze e le risorse strategiche e informative. Una comunicazione tra diversi implica di per sé fisiologicamente alcune difficoltà di comprensione e di percezione delle priorità e significati che possono risultare nel tempo fatali rispetto all'esigenza di garantire un coinvolgimento e una collaborazione continua tra i diversi *stakeholder* e in particolare tra quelli implicati nella *governance* istituzionale dell'impresa. Quanto più eterogenea è la composizione degli *stakeholder* che governano l'impresa tanto maggiore deve essere dunque l'attenzione nel rendere ciascuno in grado di dialogare con gli altri e di rappresentare i problemi con un minimo di basi comuni.

La formazione condivisa, la socializzazione delle conoscenze e delle informazioni così come il fornire a tutti la possibilità di costruire un proprio bagaglio di competenze specifiche costituiscono pertanto prerequisiti fondamentali per fare funzionare in modo fluido ed efficace modelli di *governance* con più portatori di interesse. Questo obiettivo può essere conseguito come ha tradizionalmente fatto la Cooperativa La Rete attraverso il coinvolgimento nelle attività di formazione di tutti i membri del consiglio di amministrazione oppure tramite l'organizzazione di visite presso altre realtà d'impresa particolarmente interessanti degli amministratori e dei soci interessati o ancora seguendo l'esempio della Cooperativa L'Arca attraverso l'organizzazione di convegni o seminari con il coinvolgimento attivo dei portatori di interesse esterni all'organizzazione su temi di interesse diretto per la comunità locale.

La definizione della mission

Un ulteriore elemento che appare rilevante per la gestione *multi-stakeholder* della *governance* delle imprese sociali riguarda la chiarezza e il *management* della *mission*. La *mission* costituisce tradizionalmente il riferimento identitario principale delle imprese sociali e delle organizzazioni nonprofit (Boccagni, 2006; Bortolotti, Maino, 2008). All'interno della *mission* sono riportati infatti gli obiettivi ultimi, i valori, le motivazioni e i principi cardine dell'agire delle organizzazioni. Esistono moltissimi studi che rilevano l'esistenza di una relazione diretta tra la chiarezza della *mission* e il successo delle organizzazioni. La chiarezza della *mission* costituisce un elemento caratteristico di tutte le esperienze di impresa sociale precedentemente analizzate. L'esperienza della Cooperativa La Rete nasce dalle riflessioni di un gruppo di persone che hanno dato luogo attraverso il loro impegno ad iniziative e progetti di impatto molto significativo a livello nazionale sulle tematiche della disabilità. Il primo presidente e ispiratore della Cooperativa è oggi l'animatore di uno dei più importanti centro studi sulla disabilità in Italia. La Cooperativa nasce quindi prendendo a punto di riferimento delle idee molto chiare e al tempo estremamente originali che ne distinguono sia l'identità che l'evoluzione in termini di differenziazione dalle altre realtà esistenti sul territorio che si occupano di tematiche connesse con la disabilità. Il presidente della Cooperativa L'Arca è a sua volta tra i promotori del *forum* delle fattorie sociali friulane e promotore di alcune delle più rilevanti iniziative convegnistiche sull'agricoltura sociale in Italia. Inoltre l'esperienza di Arca nasce come esito di una serie di dibattiti e riflessioni maturate nel contesto culturale dei *forum* della decrescita e quindi di un ambiente culturale che marca a sua volta in termini particolarmente distintivi (e in parte anche antagonisti) la propria idea di sviluppo sia imprenditoriale che sociale. Gli amministratori de L'Impronta provengono infine tutti dall'esperienza del volontariato cattolico e hanno costituito la Cooperativa sulla base dei valori della centratura sulla persona e della solidarietà come principio guida dell'azione organizzativa. L'importanza di disporre di una *mission* chiara è fondamentale per le organizzazioni *multi-stakeholder* perché tutti i portatori di interesse delle diverse organizzazioni si trovano dunque a confrontarsi con un sistema di valori e un'idea di missione cooperativa molto chiaramente definita e rispetto alla quale è possibile esprimere una chiara opzione di adesione.

Una *mission* esplicita costituisce il presupposto identitario dello stare insieme di soggetti con interessi e punti di vista diversi che sarebbero altrimenti destinati ad entrare in conflitto tra loro; la *mission* con i suoi valori si configura come una bussola per individuare i soggetti interessati a partecipare alle attività dell'impresa; essa permette parimenti ai portatori di interesse di trovare una consonanza o marcare una differenza rispetto ai fini ultimi e ai valori portanti dell'organizzazione e di definire la compatibilità tra reciproci interessi.

Ad esempio una cooperativa sociale di inserimento lavorativo che lavora con tossicodipendenti di bassa soglia rimarcando nella propria *mission* il tipo di persone a cui intende rivolgere la propria attenzione e l'orientamento alla tolleranza del proprio agire esclude alla radice la possibilità di strutturare le attività sulla base di un approccio terapeutico all'inserimento lavorativo centrato sull'idea della definizione di vincoli molto rigidi di comportamento assuntivo. La specificazione della *mission* definisce pertanto, non solo l'indirizzo di fondo, ma anche i limiti e i vincoli a cui l'azione imprenditoriale si viene ad attenere attraverso una sorta di patto esplicito che consente di ridurre i conflitti tra i diversi portatori di interesse e di tenere all'interno dei confini della stessa organizzazione interessi e valori eterogenei e plurali.

Il management della mission

I processi di trasformazione delle organizzazioni possono mettere in questione il riferimento alla *mission*. Esistono moltissime organizzazioni che dichiarano una *mission* che, nel tempo, è stata snaturata dal corso degli eventi e non costituisce più nella pratica quotidiana un riferimento identitario significativo per i loro membri. La *mission* in altre parole non può essere data una volta per tutte e non si può pensare che una volta stabilita essa sortisca effetti di identificazione se non viene costantemente aggiornata e resa intelleggibile e significativa per i membri dell'organizzazione. Il caso della Cooperativa L'Impronta è a questo riguardo emblematico. Con l'aumento di dimensioni e volume di attività la Cooperativa si è dovuta aprire all'ingresso di molti lavoratori non selezionabili più attraverso il filtro dell'associazionismo volontario e spesso mossi da valori e interessi distanti da quelli dei fondatori. Si sono venute a creare in questo modo tensioni e incomprensioni tra i diversi portatori di interesse dell'organizzazione: i fondatori, i volontari e i vecchi lavoratori, da un lato, e i nuovi arrivati, dall'altro. La Cooperativa ha dovuto di

conseguenza intervenire con un piano di ridefinizione delle strategie di socializzazione dei lavoratori ai valori dell'organizzazione e sono state attuate azioni specifiche finalizzate al raggiungimento di tale obiettivo. Questa esperienza evidenzia come la *mission* può essere elemento di coordinamento tra attori con interessi diversi nella misura in cui essa è oggetto di continua manutenzione e rivitalizzazione e questo è un compito che compete specificamente al gruppo dirigenziale dell'organizzazione.

Il *management* della *mission* può riguardare anche la gestione della cultura organizzativa e degli elementi simbolici e identitari che emergono dalle pratiche quotidiane dell'agire organizzativo. La responsabilità del *management* è quella di sottolineare il valore di talune pratiche, processi o decisioni che incorporano simbolicamente i valori e gli elementi portanti della *mission* d'impresa. Ad esempio la Cooperativa La Rete organizza periodicamente feste e momenti di incontro aperti alla comunità che pongono al centro le attività svolte dai volontari. In questo modo viene ribadita la centralità del contributo del volontariato, mentre l'apertura degli incontri alla cittadinanza sottolinea lo stretto legame che la Cooperativa vuole mantenere con il tessuto comunitario locale. L'organizzazione di tali attività è molto impegnativa, ma come ha evidenziato il presidente: "È una fatica fondamentale per dare il senso del nostro agire sia nei confronti dell'esterno che anche per i soci e i lavoratori: chi viene alle feste o ai momenti di incontro capisce immediatamente a cosa la Cooperativa attribuisce valore".

Lo stile di leadership

Un ulteriore nodo del *management* delle imprese sociali *multi-stakeholder* è relativo allo stile di *leadership*. Un'impresa sociale *multi-stakeholder* è un aggregato di più interessi ed è composta da una pluralità di soggetti che a diverso titolo partecipano al funzionamento dell'organizzazione. Il pluralismo è un indice di maggiore democrazia organizzativa, ma non un sinonimo di assenza di gerarchia e responsabilità differenziate. All'interno delle cooperative sociali studiate, ad esempio, il ruolo di indirizzo, ideazione e impegno continuativo di alcuni soggetti è molto superiore a quello di altri: il coordinatore della Cooperativa La Rete e i due presidenti delle Cooperative L'Arca e L'Impronta svolgono una funzione centrale nell'orientamento delle organizzazioni. La specificità delle imprese sociali con modelli di *governance multi-stakeholder* non è costituita dall'assenza di gerar-

chia, bensì dalla valorizzazione del contributo di più di un portatore di interesse. Chi ricopre un ruolo maggiormente centrale nell'organizzazione ha dunque una duplice responsabilità: quella di dovere gestire un carico maggiore di impegno e contemporaneamente di fare in modo di esercitare un'influenza e uno stimolo continuo alla partecipazione attiva di tutti gli *stakeholder* interessati.

L'esigenza di questo esercizio di influenza da parte di chi dispone di una posizione di maggiore centralità organizzativa (il presidente, il coordinatore, ecc.) sottolinea l'importanza dell'adozione di stili di *leadership* congruenti l'approccio *multi-stakeholder*. Il dibattito sulle organizzazioni nonprofit e le imprese sociali distingue abitualmente tra quattro possibili stili di *leadership* (Anheier, 2005; Acler, 2008): lo stile autoritativo, carismatico, lassista o democratico partecipativo. Lo stile autoritativo ha natura impositiva e prevede che una persona o un piccolo gruppo di persone detengano l'intero potere all'interno dell'organizzazione e lo esercitino per via gerarchica. Lo stile carismatico si basa sul potere magico esercitato da personalità rispetto alle quali esiste un'adorazione o un consenso illimitato. Questo stile di *leadership* caratterizza spesso le fasi iniziali di sviluppo delle organizzazioni nonprofit durante il quale una persona traccia la via in base all'accettazione indiscussa delle sue scelte. Lo stile lassista si fonda sul principio della delega e vede il *leader* limitarsi al coordinamento di decisioni assunte in modo autonomo dai suoi collaboratori o dai diversi portatori di interesse dell'organizzazione.

Nessuno di questi stili di *leadership* è adatto a permettere a più portatori di interesse di collaborare insieme in modo costruttivo perseguendo obiettivi comuni. Lo stile autoritativo per definizione soffoca le istanze partecipative e le idee diverse da quelle del detentore del potere; lo stile carismatico si fonda sull'impersonificazione in un unico individuo del potere di guida dell'organizzazione ed esclude quindi anche esso ogni istanza di natura dialettica o partecipativa; lo stile lassista, infine, prevede la compresenza di più attori che influiscono sulle decisioni dell'impresa, ma presenta un basso livello di coordinamento che presuppone una capacità di mutuo accomodamento spontaneo degli interessi molto alto. Lo stile di *leadership* democratico partecipativo si rivela invece più adatto per governare organizzazioni che incorporano più interessi perché si basa sul duplice assunto della presenza e valorizzazione di punti di vista plurali e, contemporaneamente, sulla non rinuncia ad una funzione di coordinamento tra gli interessi diversi.

Strumenti e processi finalizzati al coinvolgimento attivo e al coordinamento dei diversi portatori di interesse

L'analisi dei casi evidenzia come anche i processi e gli strumenti organizzativi e gestionali possono contribuire a facilitare l'adozione e il funzionamento dei modelli di *governance multi-stakeholder*.

Un elemento fondamentale è in questo senso rappresentato dal *management* dei processi comunicativi. La comunicazione è importante sia come trasferimento di informazioni che come strumento per aiutare le persone a condividere rappresentazioni dei problemi e modi di agire. La scelta di coinvolgere più soggetti nei processi decisionali dell'organizzazione enfatizza la rilevanza di questi due problemi: il primo di fornire a tutti le informazioni di base per poter contribuire alle decisioni e il secondo di consentire l'uso di linguaggi condivisi. L'aumento di eterogeneità dei portatori di interesse porta ad incrementare la probabilità di asimmetrie conoscitive tra gli stessi. Ad esempio il ruolo di un dipendente occupato in posizione centrale all'interno dell'organizzazione è molto diverso da quello di un volontario che si trova in una posizione più marginale rispetto allo svolgimento delle attività operative o di un rappresentante di un'associazione locale che partecipa soltanto alle riunioni del consiglio di amministrazione o dell'assemblea dei soci di una cooperativa. La maggiore o minore distanza dal cuore operativo pone i diversi *stakeholder* in condizione di valutare in modo molto diverso i problemi dell'organizzazione. Per consentire a tutti di partecipare in modo costruttivo alle decisioni e di ridurre il rischio di marginalizzazione o esclusione dei portatori di interesse più periferici o meno professionalizzati è necessario esercitare un notevole sforzo informativo e comunicativo che non può avere natura solo occasionale o contingente. L'informazione costituisce peraltro un presupposto essenziale della fiducia: più informazioni sono disponibili tra i diversi portatori di interesse dunque meno necessità c'è di richiedere il loro consenso in ogni occasione in cui devono essere prese decisioni all'interno dell'organizzazione. Se io mi fido di qualcuno, infatti, non richiederò sempre e comunque di essere partecipe ad ogni decisione, ma mi sarà sufficiente essere informato circa ragioni ed esiti della stessa anche in una fase successiva alla sua assunzione. Questo elemento è particolarmente importante nel caso delle imprese sociali e delle organizzazioni nonprofit in generale all'interno delle quali hanno luogo decine di decisioni rilevanti a livello operativo e il cui presidio da parte di un numero eccessiva-

mente elevato di portatori di interesse risulterebbe semplicemente improponibile.

La gestione dei processi informativi può realizzarsi attraverso una molteplicità di strumenti e azioni: ad esempio la distribuzione di verbali delle riunioni dei consigli di amministrazione ai soci, l'organizzazione di consigli di amministrazione aperti ai soci per tematiche di particolare interesse per lo sviluppo dell'impresa, l'organizzazione di riunioni ai diversi livelli, la predisposizione per i soci o gli amministratori più periferici di materiali informativi tali da consentire la preparazione a riunioni o consigli di amministrazioni, ecc. L'informazione più efficace per le imprese sociali è quella multi-livello. Maggiore è la varietà dei portatori di interesse infatti più differenziata deve risultare l'informazione. Questo accade perché i codici interpretativi e comunicativi di *stakeholder* come i volontari, i famigliari, o altre organizzazioni con cui si collabora con obiettivi di natura più economica possono essere fisiologicamente diversi (Fazzi, 2005).

Un secondo insieme di strumenti e processi cruciali per favorire la collaborazione, il coinvolgimento e il coordinamento dei portatori di interesse è rappresentato dalla partecipazione attiva alla realizzazione o progettazione di azioni e iniziative comuni. La Rete e L'Impronta fanno, ad esempio, parte di diversi tavoli di lavoro sulla disabilità e si propone come *partner* per la realizzazione di iniziative che non necessariamente hanno ricadute interne all'organizzazione, ma che ne evidenziano la natura di soggetto interessato ai bisogni e alle aspettative delle persone disabili e della comunità più in generale. Come sottolinea il coordinatore della cooperativa La Rete: "La partecipazione a questi tavoli ha anche lo scopo di costruire dei legami con altre realtà che si occupano di disabilità e di farci conoscere per quello che facciamo. Le organizzazioni che si occupano di disabilità sono storicamente molto autocentrante e spesso ci sono forti pregiudizi nei confronti degli altri. Essere presenti ai diversi tavoli di lavoro per noi vuol dire anche cercare di superare queste contrapposizioni e provare a vedere cosa si può fare insieme piuttosto che non a discutere all'infinito su cosa ci divide." Costruire opportunità di lavoro comune è molto importante non solo come strumento di contatto e coordinamento con portatori di interesse esterni all'organizzazione, ma anche come modo per migliorare la collaborazione tra gli *stakeholder* soci e tra i diversi membri del consiglio di amministrazione. Il rapporto con i membri del consiglio di amministrazione non soci de L'Impronta, ad esempio,

è stato costruito attraverso un coinvolgimento continuo nelle attività di progettazione di servizi e iniziative che è diventato un momento fondamentale di conoscenza, di verifica delle rispettive compatibilità e di apprendimento reciproco.

La visibilità e la trasparenza

Un ultimo elemento di *management* dei modelli *multi-stakeholder* è rappresentato dall'attenzione alla visibilità e alla trasparenza dell'agire e dei risultati dell'impresa sociale. Uno dei problemi più rilevanti delle organizzazioni *multi-stakeholder* riguarda il coinvolgimento dei portatori di interesse che si realizza solo a condizione che sussista un interesse da parte dei singoli soggetti nei confronti delle attività dell'organizzazione. Questo interesse in particolare in una società in cui il tempo delle persone è sempre più scarso e le agenzie che competono per l'acquisizione di tale tempo si moltiplicano può non essere dato, ma va costruito e stimolato. Le imprese sociali in particolare riescono a coinvolgere gli *stakeholder* a condizione che questi ultimi vengano a conoscenza delle attività da esse svolte; le apprezzino o siano interessati a prendervi parte; tali attività siano caratterizzate da un riconoscimento sociale tale da rinforzare le motivazioni alla partecipazione. Per avvicinare, coinvolgere e motivare i diversi portatori di interesse a prendere parte alle attività di *governance* è necessario, soprattutto in questa fase storica di disincanto generalizzato anche nei confronti delle esperienze di solidarietà organizzata, rendere le attività delle imprese sociali visibili e accessibili alla conoscenza da parte dei soggetti esterni e, più in generale, di tutti coloro che possono essere interessati direttamente o indirettamente ad esse.

L'investimento sulla visibilità e la trasparenza da parte delle organizzazioni nonprofit e di terzo settore è attualmente fatto corrispondere con l'introduzione e la diffusione di strumenti di *accountability* e responsabilità sociale quali *in primis* il bilancio sociale. L'analisi della letteratura evidenzia come le pratiche di *accountability* e trasparenza possano essere effettivamente rilevanti per motivare la partecipazione dei diversi portatori di interesse (Francesconi, 2007). Esse non si esaurirono tuttavia nella redazione e diffusione di documenti di rendicontazione sociale. Esemplificativo dell'opportunità di strutturare strategie multilivello tese a massimizzare visibilità e *accountability* delle imprese sociali è il caso raccontato da una volontaria che di seguito ha assunto cariche di responsabilità istituzionale all'interno

del consiglio di amministrazione della Cooperativa La Rete: "Ho conosciuto la Cooperativa attraverso degli amici che avevano collaborato come volontari. Me ne parlavano in tono così entusiasta che mi sono incuriosita a tal punto che sono andata ad una delle serate per i nuovi volontari e da lì mi sono inserita piano piano nelle attività". Questo resoconto è indicativo del fatto che le persone conoscono le organizzazioni spesso e in via prioritaria attraverso canali di tipo informale oppure attraverso esperienze dirette di collaborazione con esse. In molti casi ad essere determinanti nel coinvolgimento degli *stakeholder* sono, ad esempio, le relazioni personali di singoli membri dell'organizzazione e la loro rete di capitale sociale. In generale più ampio e differenziato è il capitale sociale attivabile dalle organizzazioni maggiori sono le probabilità di rendere visibile il proprio operato e di coinvolgere persone o altre organizzazioni nella *governance* dell'impresa.

La visibilità può essere promossa anche attraverso ulteriori attività quali, ad esempio, l'organizzazione di convegni o di eventi aperti alla comunità. Molte imprese sociali organizzano giornate delle porte aperte, oppure attività ricreative in collaborazione con altre organizzazioni di terzo settore o di comunità con il semplice scopo di intessere nuove relazioni e ampliare la rete di capitale disponibile. La visibilità tende inoltre ad aumentare quando le organizzazioni collaborano con altri soggetti e costruiscono insieme progetti o realizzano iniziative comuni. La visibilità è in questo caso legata non tanto alla comunicazione e all'informazione, bensì alla conoscenza diretta e alla condivisione di esperienze che sono di per sé generative di conoscenza e fiducia.

5. Conclusioni

L'approccio alla *governance multi-stakeholder* si colloca in pieno all'interno di quello che Anheier (2000, p. 7) ha definito *the law of non-profit complexity* ossia la legge della complessità delle organizzazioni nonprofit. Con la metafora della legge Anheier ci si riferisce al fatto che la complessità organizzativa e gestionale delle organizzazioni nonprofit è mediamente superiore a quella riscontrabile all'interno delle imprese profit di analoghe dimensioni. A fronte di tale maggiore complessità le organizzazioni nonprofit devono inevitabilmente porsi il problema di come rinforzare le proprie competenze manageriali e imprenditoriali.

Anche il tema della *governance multi-stakeholder* esprime livelli di complessità molto superiori a quelli di una normale *governance* di un'impresa profit. Sono infatti diversi i problemi e i temi che amministratori e dirigenti di un'impresa sociale *multi-stakeholder* devono mettere in agenda e gestire: la definizione e il *management* della *mission*, la selezione e il coordinamento degli *stakeholder*, la gestione delle modalità di partecipazione, la costruzione di pratiche organizzative decisionali e produttive di tipo orizzontale che spesso possono contrastare con assetti divisionali o sistemi di attribuzione di potere di tipo fortemente gerarchico presenti nelle imprese sociali di maggiori dimensioni e orientate alla produzione di servizi più standardizzati. Questo implica che decidere di intraprendere una strada che enfatizza uno stile di *governance multi-stakeholder* deve essere l'esito di una valutazione ben ponderata delle competenze e capacità presenti e/o acquisibili all'interno dell'impresa. Il confronto con esperienze già sperimentate, la formazione e la preparazione della classe dirigente, il *training* alla gestione cooperativa delle decisioni e il *cooperative learning* costituiscono dunque elementi imprescindibili per lo sviluppo di queste pratiche di *governance*, spesso decisivi per lo sviluppo strategico delle imprese sociali in questa particolare fase di evoluzione dei modelli di *welfare*, ma non sempre facili da gestire e governare in modo efficace senza un'adeguata consapevolezza e preparazione.

Riferimenti bibliografici

- Acler C. (2008), "La leadership", in Borzaga C., Fazzi L. (a cura di), *Governance e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci Editore, Roma.
- Anheier H.K. (2000), *Managing Non-profit Organizations: Towards a New Approach, Civil Society*, Working Paper, 1, disponibile sul sito <http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/pdf/cswp1.pdf>.
- Anheier H.K. (2005), *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, Routledge, New York.
- Boccagni P. (2006), "Costruire una mission partecipata", in Taraschi S., Zandonai F. (a cura di), *Impresa sociale. Dalla gestione strategica agli strumenti operativi*, Carocci Editore, Roma, pp. 47-58.
- Bortolotti A., Maino G. (2008), "Mission", in Borzaga C., Fazzi L. (a cura di), *Governance e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci Editore, Roma.
- Fazzi L. (2005), "I linguaggi della fiducia", in Fazzi L., Giorgetti G. (cura di), *Il bilancio sociale per le organizzazioni nonprofit. Teoria e pratica*, Guerini, Milano.
- Fazzi L. (2008a), "Lo sviluppo strategico", in Borzaga C., Fazzi L. (a cura di), *Governance e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci Editore, Roma.

- Fazzi L. (2008b), "Sviluppo del terzo settore e formazione: sfide e prospettive", *Professionalità*, 102.
- Francesconi A. (2007), *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, Cedam, Padova.
- Green J.C., Griesinger D.W. (1996), "Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Services Organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, 6, pp. 381-402.
- Grumo M. (2001), *Introduzione al management delle aziende non profit*, Etas Libri, Milano.
- Herman R.D., Renz D.O., Heimovics R.D. (1997), "Board Practices and Board Effectiveness in Local Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, 7, pp. 373-385.
- Light P.C. (2004), *Sustaining Nonprofit*, The Brookings Institution, Washington, DC.
- Miller J.L. (2002), "The Board as Monitor of Organizational Activity: The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards", *Nonprofit Management & Leadership*, 12, pp. 429-450.
- Ostrower F., Stone M.M. (2006), "Governance: Research Trends, Gaps and Future Prospects", in Powell W.W., Steinberg R. (a cura di), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook 2*, Yale University Press, New Haven.
- Stone M.M. (1996), "Competing Contexts. The Evolution of a Nonprofit Organization's Governance System in Multiple Environments", *Administration & Society*, vol. 28, 1.
- Strati A. (2004), *L'analisi organizzativa. Paradigmi e metodi*, Carocci Editore, Roma.

La realizzazione del modello *multi-stakeholder* in una cooperativa sociale: il caso “Stella Montis” di Fondo

Mariangela Franch, Enzo Leonardi

Sommario

1. Premessa - 2. Da cooperativa a cooperativa sociale - 3. La governance multi-stakeholder - 4. Le condizioni facilitanti la codeterminazione dei fini e la cogestione - 5. La governance multi-stakeholder nella Cooperativa Sociale “Stella Montis” - 6. Conclusioni

1. Premessa

L'applicazione del modello *multi-stakeholder* alla *governance* della Cooperativa Sociale “Stella Montis” di Fondo trova corrispondenza nei principali assunti evidenziati dalla letteratura specialistica. Già nei primi studi, Freeman (1984) sottolineava come la gestione di un'impresa o di un'organizzazione secondo l'approccio *stakeholder* si pone come soluzione intermedia tra la gerarchia e il mercato. Nei fatti, esso comincia a diffondersi in tutti i settori dell'economia e non rappresenta più un'eccezione che tende a scomparire quando aumenta la competizione di mercato o quando migliora la sua regolamentazione. Quando i diversi portatori di interesse si riconoscono in obiettivi comuni, la loro partecipazione al governo dell'impresa ed il riequilibrio dei diversi interessi in un obiettivo aziendale comune, può generare esiti virtuosi.

È necessario tuttavia sottolineare che la presenza di differenti *stakeholder*, da un lato, riduce la complessità esterna all'impresa, dall'altro, aumenta quella interna. I soggetti che appartengono all'ambiente di riferimento dell'impresa una volta riconosciuti come *stakeholder*, si rapportano con essa oltre che sul piano dello scambio contrattuale, anche concorrendo a definire obiettivi comuni e costruendo relazioni di codecisione e corresponsabilità di medio-lungo termine. In questo senso, l'equifinalità crea legami forti tra i diversi *stakeholder* in grado di contenere la complessità esterna, ma fa crescere la complessità interna legata a meccanismi decisionali frutto di negoziazioni multiple, all'individuazione di obiettivi condivisi e a meccanismi di partecipazione e controllo da parte di soggetti che spesso non detengono un diritto formale.

Ulteriori importanti effetti di riduzione della complessità esterna si ravvisano nell'accumulazione di nuova conoscenza *firm specific*, nel potenziamento della funzione distributiva dell'impresa e nella nuova centralità data agli strumenti di governo organizzativo. In presenza della necessità di raccogliere ed elaborare informazioni complesse, spesso contenute in conoscenza detenuta privatamente, una struttura di governo nella quale i protagonisti possono interagire direttamente, può essere una soluzione più efficace e più efficiente rispetto al governo *mono-stakeholder*. Ciò è ancora più vero nel caso in cui, come di norma avviene, gli interessi economici e sociali in gioco presentano rischi di frizioni se non governati adeguatamente. In altri termini, se esistono un fine condiviso e relazioni fiduciarie già prima che la contrattazione su obiettivi specifici avvenga, ne è facilitata la sua realizzazione.

Per quanto attiene l'aumento della complessità interna nell'impresa che adotta il modello *multi-stakeholder* essa risente del continuo mutare di circostanze, condizioni, opportunità, preferenze e valori che influenzano i diversi portatori di interesse. Questi cambiamenti vanno "appresi", devono essere cioè oggetto di riflessione in modo da consentire agli attori di plasmarne alcuni aspetti, formare risposte e rigenerare prospettive. Per esempio, la presenza dei lavoratori nell'organo decisionale potrebbe creare contrapposizioni tra fini generali dell'impresa ed obiettivi di una parte. Tuttavia, osservando la natura della partecipazione dei lavoratori alla gestione d'impresa, si ritiene che i loro interessi siano profondamente conaturati all'organizzazione della produzione, e che questo fatto ne consigli più l'inclusione che l'esclusione nel governo dell'impresa. Coinvolti nelle

scelte di indirizzo e di gestione, i lavoratori possono concorrere a migliorare la qualità della conoscenza accumulata nelle *routine* organizzative che è la base per una maggiore competitività e innovatività degli assetti organizzativi e dei servizi prodotti (Tortia, Sacchetti, 2008). Ad esempio, non sarebbero compatibili comportamenti che mirassero a massimizzare gli obiettivi individuali a prescindere dalle esigenze contrastanti di altri *stakeholder* rilevanti. Naturalmente partecipare al processo deliberativo implica un forza formativo e una modalità di gestione dell'organo di governo fondata sull'"apprendimento continuo".

È altresì chiaro che la qualità della conoscenza prodotta dall'organizzazione è strettamente correlata con la qualità dei servizi che l'organizzazione è in grado di fornire ai suoi utenti, ed è plausibile attendersi una correlazione positiva tra la qualità della conoscenza prodotta e la qualità della struttura di governo dell'organizzazione. Un migliore insieme di regole di governo a livello di statuti e regolamenti, riguardanti, per esempio, l'equità delle procedure, ed una migliore implementazione delle stesse, conducono di norma anche ad una migliore capacità produttiva (Tortia, Sacchetti, in questo stesso volume).

Il tema della complessità interna rimane comunque un'area di discussione tra gli studiosi di *corporate governance* alcuni dei quali sottolineano che la realizzazione pratica del modello può risultare critica per la ricorrente difficoltà ad allineare gli interessi di categorie eterogenee di agenti (Tirole, 2001). Altri evidenziano invece che la *governance multi-stakeholder*, se realizzata secondo determinati criteri normativi, piuttosto che accrescere i problemi è in grado di ridurli (Sacconi, 2005). Tutti riconoscono comunque come condizione necessaria per garantirne il funzionamento la costruzione di una cultura organizzativa sufficientemente omogenea, che, però non irrigidisca l'impresa, rendendola capace di cogliere i cambiamenti del contesto in cui agisce e di adattarsi.¹

La sostenibilità del modello di governo *multi-stakeholder* implica che siano chiare all'interno dell'organizzazione le condizioni di partecipazione attiva nelle scelte organizzative e di esercizio del diritto di controllo. In questo senso, si pongono due questioni: i) come attribuire in modo efficiente i diritti formali e ii) come garantire agli *stakeholder* la possibilità di esercitarli, facendoli diventare diritti effettivi.

¹ Sacchetti e Sugden (2005) avanzano un'interessante prospettiva di analisi delle relazioni *multi-stakeholder* che si richiama al concetto di *mental proximity* fra un insieme di persone nell'organizzazione della produzione qualora ognuno ricerchi compatibilità con gli interessi ed i bisogni dei vari pubblici attraverso l'adozione condivisa del principio di democrazia deliberativa.

Concretamente esistono strumenti di gestione, come il codice etico e il bilancio sociale, e più specificamente, le metodologie di coinvolgimento degli *stakeholder*, che hanno lo scopo di alimentare un processo di costruzione e valutazione di strategie organizzative in grado di considerare il complesso delle risorse prodotte e scambiate dall'azione collettiva.

Quando entra in gioco la partecipazione attiva di più di un gruppo di soggetti portatori di interessi omogenei al governo dell'organizzazione, le forme di coinvolgimento possono assumere caratteristiche diverse e, normalmente, si fa riferimento alla normativa europea che le distingue in informazione, consultazione e partecipazione. Ciò che si rileva in questo contesto è la possibilità data da queste forme di coinvolgimento di superare varie imperfezioni contrattuali dovute alla presenza di asimmetrie informative, di interessi contrastanti, o alla concentrazione del potere decisionale nelle mani di uno o pochi soggetti.

Il risultato complessivo può essere la capacità di produrre un maggiore *surplus* economico e/o sociale; nel caso delle imprese sociali e delle organizzazioni *multi-stakeholder* in genere la distribuzione del *surplus* prodotto può avvenire secondo logiche significativamente diverse rispetto alle imprese for-profit e alle altre organizzazioni *mono-stakeholder*. La distribuzione del *surplus*, anche quando esso non sia socializzato a causa di vincoli sulla distribuzione degli utili, è decisa sulla base di criteri che coinvolgono ed avvantaggiano tutti gli *stakeholder*. Essa può trasformarsi, per esempio, nella messa a disposizione di servizi di migliore qualità che tutelino le prerogative degli utenti o che vadano a vantaggio di fasce sociali svantaggiate.

Condizione necessaria perché ciò si realizzi è che, l'eterogeneità tra gli agenti non sia troppo ampia, ed essi condividano una cultura organizzativa simile (motivazione, informazioni, prospettive di valutazione delle azioni).

Nel caso esaminato di seguito, per esempio, non solo i soci hanno il diritto formale di determinare le scelte dell'organizzazione, ma la partecipazione alle scelte è uno dei fondamentali vantaggi mutualistici che dà senso alla forma dell'impresa cooperativa stessa.

2. Da cooperativa a cooperativa sociale

L'origine della Cooperativa "Stella Montis" è piuttosto interessante in quanto espressione di un intendimento pienamente condiviso tra una comunità e gli amministratori che la governano.

Nel 1983, l'amministrazione comunale di Fondo, in provincia di Trento, si è fatta promotrice della costituzione di una cooperativa per dare risposta ai bisogni sociali ed assistenziali degli anziani dell'Alta Valle di Non. La quasi totalità delle famiglie ha sottoscritto la quota sociale definendo una compagine di 220 soci, giunti in pochi anni a 300. Per i primi 15 anni la Cooperativa ha offerto il servizio di accoglienza e ristorazione ad un massimo di 25 persone in situazione di disagio o di abbandono, in un edificio di dimensioni contenute. Due eventi determinanti hanno contribuito a cambiare gli assetti societari e i fini istituzionali: una mutata normativa e il trasferimento in una nuova sede, con capacità di accoglienza pari a 60 ospiti. Riguardo a quest'ultimo aspetto, nel 1998 l'attività si è trasferita nel nuovo immobile, ubicato al centro del paese, messo a disposizione in comodato gratuito dal Comune di Fondo, ed è stata avviata l'erogazione di nuovi servizi.

La legge regionale n. 15 del 1993 ed il successivo cambio di statuto del 1997 hanno portato invece alla trasformazione della Cooperativa in cooperativa sociale, contestualmente essa è stata accreditata dall'Azienda provinciale sanitaria come Rsa (Residenza sanitaria assistenziale) ed ha sottoscritto una convenzione per la messa a disposizione di servizi completi di accoglienza e animazione, assistenza medica di base e specialistica, assistenza infermieristica e fisioterapica. Tale convenzione regola quindi i rapporti di fornitura dei servizi socio-sanitari ed assistenziali che la Cooperativa deve garantire e la copertura finanziaria dei medesimi da parte dell'ente provinciale. Stella Montis finanzia invece direttamente i servizi alberghieri e parte di quelli amministrativi attraverso la retta pagata dagli ospiti. L'ammontare complessivo dei costi di permanenza di un utente è dunque suddiviso tra il soggetto pubblico provinciale che assicura il pagamento della quota assistenziale e sanitaria e le famiglie, in capo alle quali rimane il pagamento della retta alberghiera.

La trasformazione in cooperativa sociale ha introdotto importanti cambiamenti nella compagine sociale che, in conformità a quanto previsto dalle nuove norme, ha assunto una configurazione simile a quella dell'impresa *multi-stakeholder*. I trecento soci hanno dovuto, infatti, collocarsi, nel rispetto dei requisiti stabiliti dall'assemblea per ciascuna categoria, in una delle quattro introdotte dalla legge: socio lavoratore, socio utente, socio sovventore e socio volontario. In particolare, mentre per le prime due categorie di soci esistevano requisiti oggettivi (essere un socio dipendente della Cooperativa o

essere un ospite), per i soci sovventori è stato fissato il versamento di una quota di £ 500.000, mentre per rientrare tra i soci volontari è stata richiesta la disponibilità di 2 ore settimanali da svolgersi a favore della Cooperativa.

3. La *governance multi-stakeholder*

La trasformazione da Cooperativa a cooperativa sociale ha creato le condizioni per la costituzione di una *governance* fortemente orientata al modello *multi-stakeholder*. Il nuovo statuto prevedeva, infatti, che l'organo di governo fosse espressione delle quattro categorie di soci, mentre la convenzione con il Comune, socio sovventore e proprietario dell'immobile, stabiliva la possibilità per il medesimo, di esprimere due consiglieri nel consiglio di amministrazione della Cooperativa sociale. Per il bilanciamento tra i diversi portatori di interesse ed in coerenza con i fini cooperativistici, il numero dei soci sovventori in consiglio non poteva superare i quattro, assicurando in tal modo sempre la maggioranza ai soci operatori. Complessivamente il consiglio di amministrazione risultava formato da nove membri, espressione di interessi molteplici, sia pubblici che privati. Il coinvolgimento degli *stakeholder* nel governo della Cooperativa è apparso subito l'aspetto strategico da potenziare attraverso strumenti di consultazione ed inclusione e perseguendo un'attività sistematica di codefinizione della missione e della struttura organizzativa. Tale processo ha implicato, da un lato, il rafforzamento della cultura di appartenenza, dall'altro, la condivisione di informazioni rilevanti sulla gestione delle relazioni e la coprogettazione delle attività prioritarie. Sulla base dell'osservazione empirica, si può ritenere che il caso Stella Montis confermi le principali osservazioni di carattere generale avanzate in letteratura. Nello specifico si sottolineano:

- a. l'esistenza di una relazione diretta tra la formazione e reputazione dei membri dei *board* e la loro condivisione della *mission* aziendale;
- b. l'esistenza di una relazione diretta tra la qualità dell'organo di governo e la performance economico-sociale dell'impresa (Fazzi, 2008);
- c. la realizzazione della *governance multi-stakeholder* come processo evolutivo, costruito passo passo e sottoposto a continue verifiche, nella consapevolezza che la sua complessità è parte del potere decisionale dei gruppi di portatori di interesse disomogenei.

4. Le condizioni facilitanti la codeterminazione dei fini e la cogestione

Prima di passare alla descrizione di alcuni esempi di realizzazione di attività in una logica di gestione allargata alle diverse categorie di soci presenti nella Cooperativa Sociale Stella Montis, è opportuno richiamare alcune condizioni di contesto favorevoli a tale *governance*.

La prima condizione è derivata dalla crisi di crescita che la Cooperativa si è trovata ad affrontare a seguito dell'aumento dimensionale. Il modello gestionale utilizzato per offrire servizi semplici ad un massimo di 25 persone non era certamente adatto a governare l'offerta di un servizio globale, ad un numero di ospiti quasi triplicato ed in una struttura quattro volte più grande di quella precedente. In questo contesto è maturata la convinzione tra i soci che la scelta *multi-stakeholder* avrebbe valorizzato punti di vista ed esperienze diverse ed avrebbe consentito di raggiungere vantaggi rispetto ad una gestione *mono-stakeholder*, anche se le singole categorie avrebbero dovuto rinunciare a talune prerogative tipiche dei modelli di *governance* basati sulla presenza di un unico portatore di interesse. Tra essi la possibile disomogeneità di punti di vista, l'aumento dei rischi di conflitto, i maggiori tempi necessari per assumere le decisioni.

La seconda condizione per lo sviluppo del modello *multi-stakeholder* nella Cooperativa Sociale Stella Montis è stata la mancata trasformazione dell'eterogeneità delle posizioni in fattore fisiologico di conflittualità o di scarsa comunicazione e collaborazione. Per favorire questo è stato necessario esplicitare in maniera chiara e continua la *mission* aziendale: puntare sull'offerta di servizi di qualità elevata per gli ospiti attraverso la qualificazione continua degli operatori ed il mantenimento di un clima lavorativo attento alle esigenze di tutti. L'esplicitazione della *mission* ha svolto quindi un'importante funzione di selezione dei portatori di interesse che hanno voluto impegnarsi all'interno dei processi decisionali dell'organizzazione.

Un terzo requisito per fare funzionare in modo efficiente ed efficace il modello di *governance multi-stakeholder* è stata la strutturazione di meccanismi organizzativi e gestionali finalizzati a favorire il coordinamento e la comunicazione tra i diversi portatori di interesse. Tali meccanismi hanno fatto perno sulle norme e le regole (il bilancio

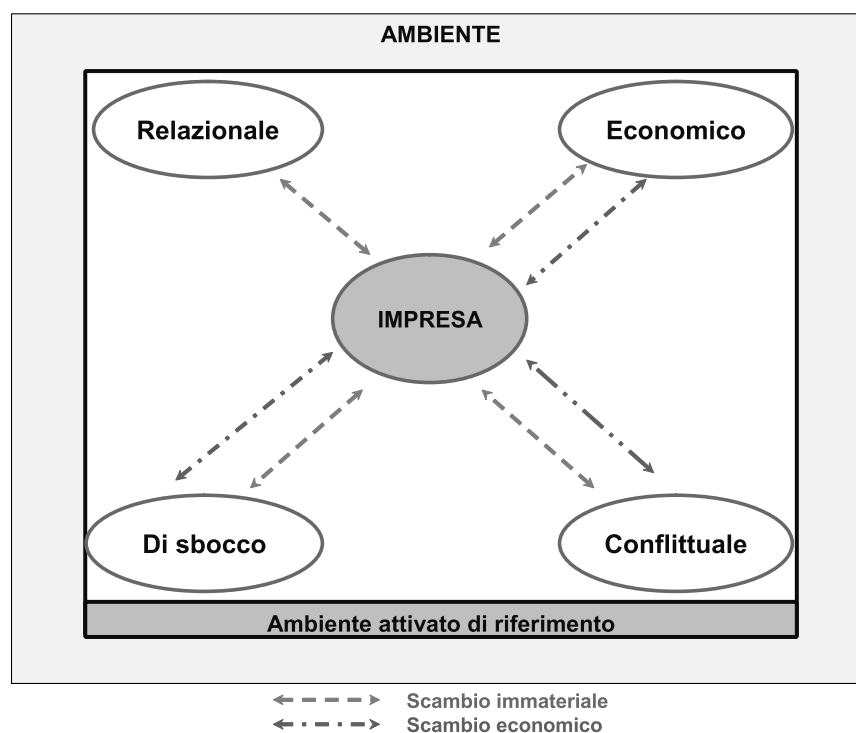
sociale può essere considerato, ad esempio, un tipico strumento di coordinamento dell'azione di organizzazioni che coinvolgono più portatori di interesse), sulla valorizzazione delle buone pratiche e sulla costruzione di specifici elementi culturali dell'azienda. Accanto a questi elementi sono stati implementati strumenti finalizzati a favorire l'interazione e la collaborazione.

L'ultimo requisito per l'introduzione e lo sviluppo del modello di *governance multi-stakeholder* è stata la ridotta dimensione della Cooperativa. Tra le 44 Rsa che operano sul territorio trentino la Cooperativa Sociale Stella Montis, con i suoi 60 posti, si colloca nel gruppo delle medio-piccole. È evidente che più le dimensioni sono grandi, maggiori sono le difficoltà a costruire processi di selezione di persone rappresentative dei diversi interessi delle quali l'organizzazione è potenzialmente portatrice. Inoltre i processi partecipativi tendono a diventare più complessi e articolati con un aumento dei costi difficilmente sostenibile sul piano economico e gestionale.

5. La *governance multi-stakeholder* nella Cooperativa Sociale Stella Montis

La figura 1 rappresenta in maniera semplificata il modello *multi-stakeholder* nei suoi aspetti generali, mentre la figura 2 descrive la composizione della *governance* della Cooperativa Sociale Stella Montis. Nella prima figura i diversi portatori di interesse sono stati raggruppati in quattro categorie in base alla funzione prevalente che esercitano nei confronti dell'impresa. Tra i soggetti istituzionali, le associazioni di categoria, i mass media, le associazioni di tutela; gli scambi sono prevalentemente informativi e improntati alla costruzione di una relazione fiduciaria. Per questo motivo tale categoria di soggetti è denominata "ambiente relazionale". Esso è costituito invece da soggetti come i lavoratori, i fornitori e i finanziatori con i quali l'impresa oltre che scambi informativi, intrattiene anche rapporti economici. L'"ambiente di sbocco" è costituito dai clienti attuali e potenziali, con i quali l'azienda definisce rapporti sia di tipo informativo, sia di tipo economico-finanziario. Da ultimo, l'"ambiente conflittuale", nel quale convergono i concorrenti attuali e potenziali rispetto ai quali l'impresa o gestisce relazioni collaborative e scambi di informazioni, oppure compete sul piano delle prestazioni o dei prezzi.

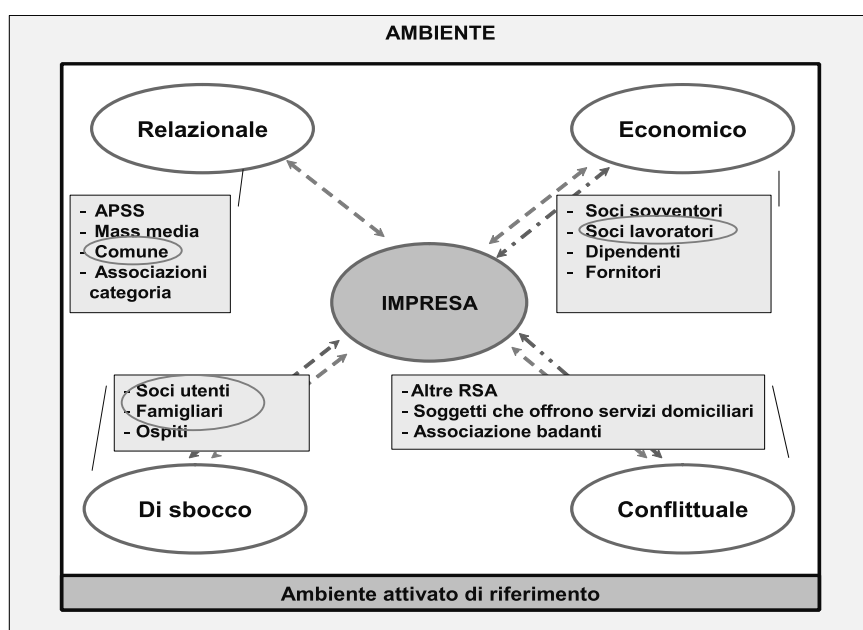
FIGURA 1 - GLI ATTORI IN UNA GOVERNANCE MULTI-STAKEHOLDER



Fonte: nostre elaborazioni.

I rapporti che l'impresa gestisce con i diversi soggetti sono di tipo biunivoco ed il flusso delle informazioni è finalizzato alla formazione condivisa delle decisioni. Naturalmente non tutte le categorie di attori svolgono costantemente il ruolo di *stakeholder*, esso dipende, infatti, dall'interesse reciproco dell'impresa e del singolo soggetto all'assunzione di responsabilità diretta nella definizione della strategia e nella gestione delle risorse. È dunque attraverso un processo di riconoscimento di un'opportunità specifica collegata ad uno specifico progetto strategico, che è attivata una relazione imperniata sulla costruzione di partenariato tra i soggetti che più si dimostrano interessati ed in grado di apportare competenze e risorse materiali e non nei processi decisionali.

FIGURA 2 - GLI STAKEHOLDER "ATTIVATI" NELLA GOVERNANCE DELLA COOPERATIVA SOCIALE STELLA MONTIS



Fonte: nostre elaborazioni.

La figura 2 descrive gli *stakeholder* attivi nella *governance* della Cooperativa Sociale Stella Montis dal 1998 ad oggi; tra i soggetti appartenenti all'ambiente relazionale, come anticipato sopra, il Comune di Fondo partecipa direttamente al consiglio di amministrazione e concorre a definire le scelte strategiche. Con gli altri soggetti c'è un intenso scambio informativo e, negli anni, si sono costruite relazioni solide di tipo collaborativo. Partecipano direttamente al governo della Cooperativa le due categorie di soci, lavoratori e sovventori, che fanno parte dell'ambiente economico e quella del socio-utente e dei familiari, che appartiene all'ambiente di sbocco.

Accanto alle decisioni routinarie, nel corso di dieci anni ne sono state assunte alcune che riguardano tutti gli *stakeholder* e che validano il modello. Pur partendo da posizioni inizialmente contrapposte, dopo un lungo processo di confronto e di mediazione, tali decisioni hanno assunto il carattere della collegialità e della condivisione. Ulteriore elemento significativo risiede nel fatto che i benefici connessi alle de-

cisioni si sono distribuiti non soltanto sui soci, ma anche sulle altre figure professionali e di volontariato presenti all'interno della Rsa. In particolare, rispetto ai lavoratori, quattro sono stati gli interventi più qualificanti ed hanno toccato la formazione continua, le politiche remunerative, nuove forme di organizzazione del lavoro e politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e della famiglia. Con riferimento alla ricerca della qualità professionale, nel corso di dieci anni 15 dei 30 operatori di assistenza sono stati incentivati ad iscriversi alla scuola operatori socio-sanitari ed a conseguire il titolo di operatore socio-sanitario. Ciò è stato possibile riconoscendo loro il diritto allo studio (150 ore), concedendo congedi speciali e conciliando, ove possibile, le loro esigenze di studio con le necessità degli orari di servizio. Oltre a questo, ogni anno, sono effettuate più di 1.600 ore di formazione durante l'orario di lavoro. Sul piano della remunerazione, la Cooperativa ha costantemente adeguato gli stipendi previsti dal contratto nazionale delle cooperative a quelli più alti previsti dal contratto del pubblico impiego. L'obiettivo di questa iniziativa è stato quello di garantire equità di trattamento e di fidelizzare gli operatori. Gli interessi contrapposti tra patrimonializzazione della Cooperativa e riconoscimento economico ai lavoratori ha trovato composizione nella garanzia di qualità del servizio fornita da un operatore non rivendicativo e soddisfatto e nel clima interno. In tema di conciliazione e di innovazione, la Cooperativa ha sperimentato, a partire dal 2000, il telelavoro per la responsabile della contabilità, che in assenza di tale opportunità, sarebbe uscita dal mercato del lavoro. L'assunzione della logica di valutazione del lavoro per risultati anziché per controllo della presenza ha consentito alla Cooperativa di non perdere una risorsa formata, ed alla dipendente di mantenere il posto di lavoro, aggiornandosi ed organizzandosi da casa.

Nei confronti degli utenti, la politica di attenzione alla qualità del servizio ha rappresentato un punto di incontro tra interessi potenzialmente conflittuali; la qualità nei servizi alla persona è, infatti, strettamente connessa alla qualità del personale, che a sua volta, è legata agli investimenti in formazione e alle risorse strutturali ed immateriali disponibili. In questo senso, la qualità costa ed il suo finanziamento ricade sia sulla Cooperativa, sia sulle famiglie, attraverso il pagamento della retta. Inquadrate in tale contesto e condivise attraverso un processo di trasparenza amministrativa e contabile, le politiche di progressivo adattamento della retta alle variazioni inflative, non sono mai state terreno per lo sviluppo di contrapposizioni conflittuali.

Una delle decisioni strategiche più recenti è stata l'acquisto da parte della Cooperativa di un immobile attiguo a quello di proprietà del Comune, per l'ampliamento degli spazi di accoglienza, la razionalizzazione del *back-office* dei servizi di ristorazione e l'adeguamento dei servizi di ospitalità alle nuove esigenze socio-assistenziali degli ospiti (maggiore numero di demenze e di patologie quali l'Alzheimer che trovano nella sistemazione in stanza singola risposte più adatte e meno disturbanti). Tale decisione ha coinvolto gli *stakeholder* pubblici - Comune e Azienda sanitaria - in un'operazione di *project finance* e tutte le categorie di *stakeholder* privati (soci), ed è maturata grazie ad un processo di confronto ed analisi durato quasi due anni. Gli interessi di legittimazione e di rafforzamento di reputazione, comuni ai diversi *stakeholder*, hanno rappresentato un forte legante e l'impegno finanziario della Cooperativa per l'acquisto dell'immobile è stato vissuto come capitalizzazione a medio-lungo termine destinata a consolidare ulteriormente il valore complessivo dell'azienda.

A conferma di quanto sostenuto in letteratura, l'impegno che tutte queste decisioni hanno richiesto all'organo di governo può essere riassunto con il termine complessità connessa alla gestione della diversità di interessi e delle procedure all'interno di un quadro normativo e burocratico intricato e non facilitante.

6. Conclusioni

La descrizione dell'implementazione del modello di *governance* nella Cooperativa Sociale Stella Montis si inquadra nell'ampio dibattito sulle principali caratteristiche delle organizzazioni *multi-stakeholder*, nelle quali alla semplice conciliazione fra interessi divergenti tesi a superare possibili fallimenti contrattuali, si sostituisce la comunanza dei fini basata su processi deliberativi. Gli esempi discussi hanno dimostrato come i vari "pubblici" coinvolti abbiano interagito su basi egualitarie e di mutua dipendenza, condividendo una strategia in nome di un obiettivo sovra individuale.

Le riflessioni sono da intendersi come contributo alla discussione, nella consapevolezza che l'applicazione della *governance multi-stakeholder* al caso rappresenta una delle possibili forme della sua realizzazione.

Riferimenti bibliografici

- Fazzi L. (2008), "Governance", in Borzaga C., Fazzi L. (a cura di), *Governance e organizzazione per le imprese sociali*, Carocci Editore, Roma.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Londra.
- Sacchetti S., Sugden R. (2005), "Mental Proximity: Identifying Networks of Mutual Dependence", in Theurl T., Meyer E.C. (a cura di), *Strategies for Cooperation*, Aachen, Shaker Verlag.
- Sacconi L. (a cura di) (2005), *Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.
- Tirole J. (2001), "Corporate Governance", *Econometria*, vol. 69.

La cooperazione nelle cooperative sociali italiane: evidenza congiunta da un *artefactual field experiment* e da risposte autonome ad un questionario

Luigi Mittone, Matteo Ploner

Sommario

1. Introduzione - 2. Procedure - 3. Risultati - 4. Discussione e conclusione

1. Introduzione

Il ruolo dello specifico assetto istituzionale che caratterizza le organizzazioni nonprofit è stato largamente discusso dalla letteratura a partire da molte diverse prospettive. La critica neoclassica *standard* alle imprese di questo tipo si basa sulla loro presunta incapacità di raggiungere il massimo livello di efficienza per la carenza di incentivi dovuta all'impossibilità di conseguire la massimizzazione del profitto e per il vantaggio comparato, estraneo al mercato, dovuto ad esenzioni fiscali di vario tipo. Questa critica ha lasciato spazio abbastanza presto al nuovo dibattito sul settore nonprofit - cominciato negli anni '80 - che ha indirizzato la discussione verso molte e variegata linee di ricerca. La prima e probabilmente anche la più discussa fra le più recenti questioni relative alle imprese nonprofit riguarda il ruolo da esse coperto nel ridurre le asimmetrie informative (Hansmann, 1980). L'idea è che quando i consumatori di un bene

o - più frequentemente - di un servizio soffrono di uno svantaggio informativo possono fidarsi più di un'impresa nonprofit che di una for-profit perché la prima ha minori incentivi a sfruttare il vantaggio informativo. Questa teoria è stata criticata da alcuni autori. Ad esempio, Ortmann (1996) sostiene che il vincolo di non distribuzione del profitto non è di per sé una garanzia sufficiente contro il rischio di uno sfruttamento a proprio favore delle asimmetrie informative. La letteratura sul settore nonprofit considera un ampio raggio di questioni che spaziano dalla ricerca delle ragioni alla base della sopravvivenza delle organizzazioni di questo tipo nelle economie miste, come nei casi di molte economie del *welfare* europee, alla discussione delle cosiddette imprese nonprofit *multi-stakeholder* (quelle cioè caratterizzate da una forte eterogeneità dei propri membri). Questa vastissima discussione non rientra negli obiettivi di questo lavoro, perciò ci limitiamo qui a sottolineare una lacuna nel dibattito scientifico. Negli anni è stata posta un'attenzione molto limitata all'uso dell'informazione all'interno di queste organizzazioni. Ammettendo che alcuni aspetti caratterizzanti delle imprese nonprofit sono legate a fattori motivazionali, i quali a loro volta sono strettamente connessi alla natura peculiare della *mission* scelta dall'organizzazione, allora è interessante andare a vedere se questa specificità motivazionale ha un ruolo nella diffusione della conoscenza e dell'informazione fra i loro membri. È stato dimostrato che la diffusione della conoscenza all'interno di un gruppo è effettivamente agevolata dalla cooperazione fra i suoi membri (Capon, Ramani, 2004) e quindi sembra plausibile assumere che quegli assetti istituzionali che si suppongono adatti ad accrescere la cooperazione dovrebbero anche accrescere la velocità di circolazione delle informazioni rilevanti. È questo l'obiettivo del nostro lavoro: verificare quanto è alto (o basso) il grado di cooperazione nelle organizzazioni nonprofit e interpretare i risultati come un segnale a favore (o a sfavore) della diffusione di conoscenza.

Il presente studio si serve di una nuova metodologia che combina un questionario e uno schema controllato di interazione strategica. Ciò ci permette di ottenere informazioni personali dettagliate su un campione eterogeneo di partecipanti.

Per quanto riguarda l'interazione strategica, abbiamo raccolto le scelte espresse in un dilemma del prigioniero sotto condizioni sperimentali alternative. In particolare, abbiamo manipolato sperimentalmente la distanza sociale fra i partecipanti e il ritorno monetario

della cooperazione. La distanza sociale è bassa quando i due giocatori sono presi dalla stessa organizzazione e alta quando appartengono ad organizzazioni distinte. Precedenti studi hanno mostrato che ridurre la distanza sociale fra i partecipanti e accrescere l'efficienza dell'interazione tra i membri dell'organizzazione agevola il comportamento cooperativo.

La scelta del dilemma del prigioniero come contesto strategico è stata favorita dal fatto che questo gioco sintetizza efficacemente gli ingredienti del contesto decisionale qui considerato. In particolare il dilemma del prigioniero consente di controllare l'impatto che la sola consapevolezza di condividere la stessa spinta motivazionale, pur in assenza di accordi espliciti tra gli agenti, genera a favore di soluzioni Pareto efficienti, vale a dire socialmente efficienti.

L'evidenza empirica raccolta mostra che i tassi di cooperazione fra i lavoratori di cooperative sociali sono in generale molto alti nel gioco in esame; essi sono inoltre positivamente influenzati dal ritorno monetario associato alla scelta di cooperare, mentre la distanza sociale non sembra influire sull'interazione strategica. Fra le caratteristiche socio-demografiche dei partecipanti solo l'età ha un impatto positivo sulla disposizione a cooperare. Infine, coloro che mostrano questa disposizione percepiscono l'organizzazione a cui appartengono come più equa e mostrano maggiori motivazioni intrinseche sul lavoro.

Le cooperative sociali in Italia

Le cooperative sociali in Italia sono regolate dalla legge 381/1991. Secondo la legge, il loro scopo principale è quello di fornire assistenza sanitaria e servizi educativi (cooperative di tipo A), o di migliorare l'inclusione sociale di individui svantaggiati (cooperative di tipo B). L'ultimo Censimento Istat (2007) riporta 7.363 cooperative che operavano in Italia nel 2005. La larga maggioranza (circa il 70%) di queste organizzazioni sono state istituite dopo il 1991. Di esse, il 59% era del tipo A e il 32,8% del tipo B. Le rimanenti erano o una mistura delle due tipologie o delle reti fra diverse organizzazioni. Le cooperative sociali impiegavano 244.000 lavoratori stipendiati e 34.000 volontari. Il valore da esse prodotto nel 2005 ammontava a circa 6,4 miliardi di euro, dei quali quasi il 65% era prodotto dalle cooperative di tipo A.

Il presente studio utilizza dati individuali riguardanti i lavoratori retribuiti delle cooperative sociali nel Nord Italia. Tutti i dati sono stati raccolti mediante l'inchiesta ICSI2007 condotta dall'Università di Trento in collaborazione con altre Università italiane.

Dilemmi sociali e cooperazione

Il pionieristico lavoro di Hardin (1968) mise in guardia contro le conseguenze deleterie delle decisioni private aventi ricadute negative sul benessere sociale. La “tragedia dei beni comuni” si genera tipicamente quando si offre ai singoli agenti la possibilità di appropriarsi privatamente degli effetti positivi di un intervento e di scaricare nel contempo le conseguenze negative sulla collettività. Il lavoro di Hardin (1968) si concentrava sul problema della sovrappopolazione, ma lo stesso tipo di ragionamento può essere esteso a questioni riguardanti la protezione ambientale, il pagamento di quote per beni collettivi e la partecipazione civica.

In anni più recenti, la letteratura economica ha rivolto una grande attenzione al comportamento individuale e collettivo nelle interazioni strategiche caratterizzate da un *trade-off* fra il benessere auto-interessato e quello sociale (cioè, ai dilemmi sociali). Queste situazioni sono quelle che possono dare luogo alla tragedia dei beni comuni. La tensione strategica in esse ravvisabile è ben catturata dai giochi basati sullo schema del dilemma del prigioniero. In un dilemma del prigioniero a due persone, le due parti possono liberamente scegliere fra cooperazione e defezione. La natura del risultato associato alla combinazione delle due azioni è tale che ognuna delle due parti ha un incentivo privato a defezionare, nonostante entrambe le parti preferirebbero la mutua cooperazione rispetto alla mutua defezione. Molte varianti del dilemma del prigioniero sono state investigate sperimentalmente (ad esempio, il *public goods game*).

Le prossime due sezioni forniscono un breve sommario delle principali evidenze sperimentali generate usando la struttura del dilemma del prigioniero e del *public goods game*. Un’attenzione particolare è rivolta alla cooperazione volontaria come via per prevenire risultati non desiderabili nell’interazione in esame. Le due sezioni trattano, rispettivamente, dei risultati raccolti in laboratorio e sul campo.

La cooperazione in laboratorio

A partire dal lavoro di Rapoport e Chammah (1965) in poi, il dilemma del prigioniero è stato estensivamente investigato mediante esperimenti in laboratorio. Il suo successo come base per le ricerche sperimentali è giustificato dalla sua estrema semplicità e dalla sua capacità di catturare la tensione strategica insita in molte situazioni della vita reale. In estrema sintesi il dilemma del prigioniero descri-

ve una situazione nella quale due agenti devono decidere se collaborare oppure defezionare. Nel caso entrambi collaborino si realizza il massimo vantaggio sociale. In altre parole in presenza di cooperazione entrambi i giocatori realizzano un guadagno che è maggiore da quello che otterrebbero nel caso in cui entrambi defezionassero. Tuttavia quando uno solo dei due agenti defeziona e l'altro invece collabora ne discende un vantaggio per il defezionatore che è superiore a quello che otterrebbe (individualmente cioè solo per lui) nel caso in cui entrambi cooperassero. Da questo conflitto tra egoismo (defezionare sperando che l'altro invece collabori) e spinta verso un maggiore benessere condiviso (collaborare entrambi) discende la natura del "dilemma". Nella breve rassegna riportata di seguito ci concentreremo solo sui risultati rilevanti ai fini della nostra ricerca. Andreoni e Miller (1993) hanno analizzato le scelte effettuate in un dilemma del prigioniero ripetuto giocato rispettivamente con un *partner* sconosciuto (e potenzialmente diverso per ogni *round*) o con un *partner* stabile (vale a dire che rimane lo stesso per tutta la durata del gioco ripetuto). In media, il tasso di cooperazione con *partner* sconosciuto inizia con valori pari a circa il 40% per scendere poi sotto il 20% nell'ultimo *round*. Quando invece il *partner* è conosciuto (ed è sempre lo stesso) la cooperazione comincia ad un livello del 60% circa anche se tuttavia tende a scendere col tempo sotto il 20%. In generale si può quindi affermare che il tasso di cooperazione è sempre inizialmente positivo, che tende a ridursi nel tempo e, infine, che è complessivamente più alto quando sono presenti effetti di reputazione. Anche Cooper *et al.* (1996) si concentrano sull'impatto della reputazione nel dilemma del prigioniero. In generale, i risultati da essi ottenuti sono in linea con quelli di Andreoni e Miller (1993), con tassi di cooperazione più alti nelle condizioni caratterizzate da effetti di reputazione e con la tendenza a diminuire col passare del tempo. L'ampia rassegna della letteratura sui *public goods games* fornita da Ledyard (1995) offre interessanti spunti sulle determinanti che possono influenzare la cooperazione nelle interazioni strategiche. L'autore identifica diversi fattori, ma gli effetti più forti sono associati alla resa marginale della cooperazione e alla comunicazione prima del gioco. Il primo fattore fa riferimento ai ritorni privati originanti dal bene pubblico. In particolare, a maggiori ritorni privati sembra corrispondere una più alta propensione alla contribuzione. Il secondo sembra invece connesso all'identificazione con la controparte. Su questo aspetto, Dawes (1991) mostra come anche le comunicazioni

non vincolanti (*cheap talk*) agevolino la cooperazione in un gioco di dilemma sociale. Secondo l'autore ciò è dovuto alla formazione di un'identità di gruppo, durante la fase della comunicazione, fra i soggetti interagenti. Seguendo questa linea di interpretazione, Dawes e Messick (2000), forniscono una rassegna di evidenze raccolte negli anni sui dilemmi sociali.

La cooperazione sul campo

Tutti gli esperimenti ai quali si riferiva la breve rassegna della letteratura appena discussa sono stati condotti in un ambiente controllato (laboratorio) e quasi esclusivamente utilizzando studenti universitari come partecipanti. Portare gli esperimenti sul campo consente di ottenere migliori inferenze sul comportamento umano rispetto ai semplici esperimenti svolti all'interno del laboratorio. Ciò è fondamentalmente dovuto al fatto che i partecipanti agli esperimenti sul campo sono più rappresentativi della popolazione reale e al fatto che gli esperimenti sul campo sono meno "artificiali" rispetto a quelli di laboratorio. Tuttavia, gli esperimenti sul campo devono essere gestiti con molta cura per preservare il controllo sul processo decisionale e, in generale, richiedono più risorse di quelli in laboratorio.¹

Per investigare la natura e le determinanti del comportamento *other-regarding* sono stati condotti diversi esperimenti sul campo. Qui ci concentriamo solo su quelli concernenti la cooperazione nei dilemmi del tipo del dilemma del prigioniero.

List (2006) studia il comportamento nello show televisivo *Friend or foe?*. Nella prima fase dello show le coppie di giocatori, costruite per scelta propria, vale a dire non combinate dagli organizzatori dello show, devono svolgere un compito per vincere un premio. Quindi, i due membri della squadra giocano un dilemma del prigioniero non ripetuto per dividere la somma a disposizione. I premi nel gioco sono abbastanza ricchi e variano dai 200\$ ai 22.000\$. Gli autori riscontrano che una buona parte dei giocatori (circa il 50%) sceglie di cooperare. Inoltre, trovano che alcune caratteristiche socio-demografiche aiutano a predire il comportamento mutualistico: in particolare, le donne di origine caucasica e i partecipanti più anziani mostrano una maggiore disposizione in tal senso. Inoltre, la possibilità di scegliere il proprio *partner* nel gioco accresce la probabilità di comportamenti cooperativi.

¹ Per una discussione estensiva su vantaggi/svantaggi degli esperimenti sul campo si rimanda a Harrison e List (2004).

Il lavoro di Ruffle e Sosis (2006) è particolarmente significativo per il nostro studio. I loro esperimenti, svolti su un campione di israeliani membri di un kibbutz e su altri residenti in città, aiutano a definire il profilo della cooperazione dentro e fuori i confini del gruppo di appartenenza. Le principali caratteristiche dell'organizzazione comunitaria del kibbutz sono il forte spirito egalitario e cooperativo dei suoi membri e la loro auto-percezione in quanto gruppo con caratteristiche peculiari. I risultati del *common-pool resource game* mostrano che i membri del kibbutz tendono a cooperare di più se sono anonimamente accoppiati con altri membri di quella comunità che non se giocano con individui "esterni". In quest'ultimo caso, il comportamento dei membri del kibbutz non differisce statisticamente da quello dell'intero campione di popolazione. Dall'evidenza raccolta, gli autori concludono che essere esposti ad ambienti altamente cooperativi non modifica "strutturalmente" la propensione a collaborare con agenti che non siano membri del proprio gruppo di riferimento.

Cardenas (2003) analizza la cooperazione in un *common-pool resource game* fra gli abitanti di alcuni villaggi colombiani. Il principale risultato dello studio è che la comunicazione faccia a faccia è molto efficace nel promuovere comportamenti mutualistici. Tuttavia, alcune caratteristiche socio-economiche dei partecipanti possono influenzare negativamente il guadagno di efficienza dovuto alla comunicazione: fra le più rilevanti vengono indicati i livelli individuali di ricchezza e la dispersione nella loro distribuzione.

La breve rassegna appena presentata evidenzia alcune caratteristiche chiave del comportamento cooperativo nelle interazioni strategiche. Come prima cosa, la cooperazione è più sostenuta di quanto predetto dai modelli economici *standard*; inoltre, essa è influenzata da fattori legati al contesto, come la reputazione e l'identificazione con la controparte. Alla luce dei precedenti contributi, il nostro studio si interessa al comportamento cooperativo, in un'impostazione *incentive-compatible*, all'interno di un contesto istituzionale che dovrebbe favorirlo naturalmente (cioè, le cooperative sociali). Per spingere in maggior profondità questa analisi sui lavoratori di organizzazioni nonprofit verranno impiegate caratteristiche socio-demografiche e istituzionali.

2. Procedure

Il questionario

Il gioco qui discusso è stato allegato ad un questionario distribuito fra la primavera 2006 e la primavera 2007 ai dipendenti di un ampio campione di cooperative sociali. L'inchiesta è stata coordinata dall'Università di Trento e ha coinvolto 3 unità di ricerca, 10 coordinatori degli intervistatori e 44 intervistatori.

Il campione delle cooperative utilizzato in questo lavoro è stato scelto in collaborazione con l'Istat (www.istat.it). Nel selezionarlo sono stati presi in considerazione il tipo (A o B) delle cooperative, la loro locazione (Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Sud e Isole), e la dimensione (meno di 16, fra 16 e 49 e più di 49 lavoratori). Ai lavoratori dipendenti delle cooperative selezionate sono stati distribuiti quattro distinti questionari a seconda del ruolo svolto dall'intervistato (dirigenti, lavoratori retribuiti e lavoratori volontari). È inoltre stato somministrato un questionario mirato a raccogliere informazioni generali sull'organizzazione della cooperativa.

TABELLA 1 - UNITÀ GEOGRAFICHE E TRATTAMENTI

<i>Trattamento</i>							
<i>SP:I:RC.I</i>		<i>SP:I:RC.h</i>		<i>SP:h:RC.I</i>		<i>SP:h:RC.I</i>	
<i>Provincia</i>	<i>Codice</i>	<i>Provincia</i>	<i>Codice</i>	<i>Provincia</i>	<i>Codice</i>	<i>Provincia</i>	<i>Codice</i>
Alessandria	AL	Cremona	CR	Novara	NO	Torino	TO
Valle d'Aosta	AO	Forlì-Ce.	FC	Piacenza	PC	Trieste	TS
Bergamo	BG	Ferrara	FE	Padova	PD	Treviso	TV
Biella	BI	Genova	GE	Pordenone	PN	Udine	UD
Belluno	BL	Gorizia	GO	Parma	PR	Varese	VA
Bologna	BO	Inperia	IM	Pavia	PV	Verbania	VB
Brescia	BS	Lecco	LC	Ravenna	RA	Vercelli	VC
Bolzano/Bozen	BZ	Lodi	LO	Reggio-E.	RE	Venezia	VE
Cuneo	CN	Milano	MI	Rimini	RN	Vicenza	VI
Como	CO	Mantova	MN	Rovigo	RO	Verona	VR
		Modena	MO	Sondrio	SO		
				La Spezia	SP		
				Savona	SV		
				Trento	TN		

Nel complesso, 313 cooperative e 3.981 lavoratori retribuiti hanno risposto all'inchiesta. Il campione qui considerato è tuttavia circoscritto unicamente alle cooperative situate nel Nord-Ovest e nel Nord-Est Italia. La tabella 1 contiene una lista per ubicazione territoriale delle cooperative qui investigate.

Le analisi presentate nella terza sezione si concentrano su questo sottocampione dell'intera popolazione di riferimento per l'inchiesta. La specifica interazione sociale che si voleva indagare è stata presentata come un gioco in forma normale incluso nel questionario. I partecipanti dovevano scegliere l'azione preferita fra due alternative. La prossima sezione descrive in dettaglio le caratteristiche del contesto strategico in esame.

La struttura di interazione

La struttura di interazione oggetto di questo studio è il ben noto dilemma del prigioniero. La tabella 2 mostra una rappresentazione in forma normale di questo tipo di gioco.

TABELLA 2 - STRUTTURA DI INTERAZIONE

		Y	
		A (coop.)	B (defez.)
X	A (coop.)	R,R	S,T
	B (defez.)	T,S	P,P

Dato il seguente ordinamento dei *pay-off*, $S < P < R < T$, l'esito del gioco corrispondente all'unico equilibrio di Nash è quello in cui entrambi i giocatori scelgono B (cioè, la mutua defezione). Tuttavia, l'*outcome* di equilibrio ottenuto sotto l'assunzione di conoscenza comune della razionalità è inferiore, in termini Paretiani, al risultato ottenuto qualora entrambi i giocatori scegliessero A (cioè, la mutua cooperazione). Quindi, come del resto già anticipato nell'introduzione, il gioco comprende un *trade-off* fra incentivi privati e collettivi.

L'esperimento è stato progettato sulla base dello schema 2 X 2.

Uno dei fattori variabili nell'esperimento è rappresentato dal ritorno relativo della cooperazione (RC). Per manipolare questa dimensione, sono state impiegate specificazioni alternative dei *pay-off*. In particolare, nella condizione *low return* (RC.l) i *pay-off* erano i seguenti: $R = 40$, $S = 10$, $T = 70$ e $P = 20$. Nella condizione *high return* (RC.h) erano invece i seguenti: $R = 60$, $S = 10$, $T = 70$, $P = 20$.

L'altro fattore di interesse, la prossimità sociale (*SP*), è stato manipolato accoppiando casualmente partecipanti appartenenti ad organizzazioni distinte (condizione *low social proximity*, *SP.l*) o alla medesima cooperativa (condizione *high social proximity*, *SP.h*).

In definitiva, quattro diversi trattamenti sono stati somministrati ai partecipanti: [*SP.l* : *RC.l*], [*SP.l* : *RC.h*], [*SP.h* : *RC.l*] e [*SP.h* : *RC.h*]. Per randomizzare la distribuzione di questi trattamenti fra le diverse provincie, queste ultime sono state messe in ordine alfabetico e il loro insieme è stato suddiviso in quartili secondo la popolazione stimata complessiva raggiunta dalla ricerca; ad ogni quartile è stata infine assegnata una diversa condizione sperimentale.

Tutti i trattamenti sono stati *between-subjects*. Tutte le scelte sono anonime e sono stati impiegati incentivi reali per le scelte nel gioco.

Aspetti metodologici

L'esperimento è stato effettuato con carta e matita. Una volta finito di compilare il questionario, ai partecipanti veniva chiesto di leggere le istruzioni, che riportavano i dettagli sulla struttura dell'interazione e sulle modalità di pagamento, e infine di esprimere le proprie scelte all'interno della situazione descritta. Le istruzioni erano scritte in forma astratta, senza alcun riferimento alla cooperazione.

Le azioni del gioco erano incluse nel questionario mentre le istruzioni erano su un foglio separato. Quest'ultimo foglio, oltre alle informazioni rilevanti, riportava (nella parte superiore) il codice del partecipante e il simbolo dell'Università di Trento.

Per dare incentivi reali ai partecipanti sono state seguite le procedure di seguito descritte. Come prima cosa, 24 soggetti presi dalla popolazione di coloro che avevano risposto all'inchiesta sono stati accoppiati casualmente, tenendo in considerazione il trattamento a cui erano stati sottoposti. Ciò implica che, nell'accoppiare i soggetti, quelli nella condizione *high social proximity* (*SP.h*) sono stati estratti dalla stessa organizzazione, mentre quelli nella condizione *low social proximity* (*SP.l*) da organizzazioni distinte. Inoltre, per evitare di mescolare partecipanti esposti a diversi livelli di ritorno relativo della cooperazione (*RC*), i membri di ogni coppia sono stati sempre estratti dalla stessa provincia. Infine, le scelte effettive sono state unite a livello di coppia e i relativi *pay-off* calcolati di conseguenza.

I pagamenti sono stati effettuati via posta ordinaria. Le procedure hanno seguito le istruzioni fornite ai partecipanti il giorno dell'esperimento. Il denaro è stato messo in buste chiuse e inviato alle coope-

rative con indicati i codici dei partecipanti estratti. Ad un dirigente dell'organizzazione, responsabile dei pagamenti, veniva chiesto di far conoscere questi codici ai partecipanti. Le buste chiuse potevano essere ritirate dai lavoratori sorteggiati presentando il foglio delle istruzioni originale (con il proprio codice personale riportato su di esso).²

Il guadagno medio nel gioco, fra coloro che sono stati casualmente scelti per il pagamento, è stato di 48,33€.

Il nostro esperimento può essere classificato come un *artefactual field experiment*. Gli esperimenti sul campo di questo tipo sono "lo stesso di un esperimento in laboratorio convenzionale, ma con gruppi di soggetti non *standard*" (Harrison, List, 2004, p. 1014). I gruppi di soggetti *standard* sono quelli composti da studenti universitari. Questo tipo di campione può rappresentare un limite per le inferenze basate sui risultati sperimentali, perchè può essere caratterizzato da una varianza troppo piccola rispetto a caratteristiche idiosincriche e spesso non osservabili o non osservate. Esportare gli esperimenti di laboratorio sul campo può dunque rappresentare una valida risposta alle critiche concernenti la validità esterna degli esperimenti di laboratorio. Inoltre, l'impiego congiunto di un questionario e di un gioco strategico permette di raccogliere diverse informazioni personali sui partecipanti. Ciò ci consente di tenere sotto controllo diverse dimensioni nello studio delle scelte che compongono l'interazione strategica.

Occorre sottolineare che la metodologia appena descritta è simile a quella introdotta per la prima volta negli studi economici da Fehr *et al.* (2002). Nel lavoro di Fehr gli autori indagano il comportamento in un gioco della fiducia sequenziale e impiegano un questionario che analizza le attitudini sulla fiducia dei partecipanti. La principale conclusione del paper è che la fiducia auto-riportata nel questionario è il più importante fattore in grado di prevedere il comportamento nel gioco. Inoltre, gli autori identificano un insieme di caratteristiche socio-economiche che impattano sulla fiducia e sulla credibilità all'interno del gioco.

Diversamente da Fehr *et al.* (2002), il presente lavoro usa un gioco simultaneo e il questionario non contiene domande direttamente collegate all'interazione strategica. Impiegare un gioco simultaneo anziché uno sequenziale semplifica enormemente la raccolta dei

² Molti pagamenti non hanno di fatto avuto luogo perché i partecipanti estratti non sono stati capaci di presentare il foglio delle istruzioni originale e quindi, come spiegato nelle istruzioni, hanno perso il diritto al pagamento.

dati (che sono costituiti da scelte di azione indipendenti), cosicché l'accoppiamento fra le azioni può avvenire in un periodo successivo rispetto alla raccolta dei dati. Inoltre, il fatto che il questionario non contenga domande direttamente collegate all'interazione strategica pone un limite all'uso delle risposte per interpretare il comportamento nel gioco, ma, allo stesso tempo, evita problemi di *priming* che possono emergere quando domande ipotetiche sono presentate ai partecipanti prima di sottoporli all'interazione strategica. È infatti noto che i soggetti sperimentali possono essere influenzati nei loro comportamenti dal tipo di manipolazione dell'attenzione (effetto di focalizzazione *anchoring*) al quale sono stati esposti prima di iniziare l'esperimento.

Infine, il grande numero di partecipanti e la dispersione geografica dell'inchiesta consente di effettuare quattro trattamenti *between-subjects* e di disporre di un campione eterogeneo in termini di indicatori socio-economici.

Interrogativi di ricerca

I trattamenti previsti dal disegno sperimentale qui utilizzato riflettono i due principali interrogativi di ricerca che hanno guidato la nostra inchiesta.

Primo: la maggiore disponibilità alla collaborazione tra membri, in qualche modo sostenuta dalla formula organizzativa delle cooperative, facilita effettivamente l'insorgenza di cooperazione in situazioni del tipo di quella del dilemma del prigioniero? In una condizione deterministica e puramente auto-interessata, l'aumento del ritorno marginale della cooperazione non dovrebbe influenzare il comportamento a meno che non cambino gli equilibri del gioco. Tuttavia, utilizzando una prospettiva meno restrittiva del sistema di preferenze individuali e mantenendo l'assunzione di monotonicità della funzione di utilità degli agenti, dovremmo aspettarci un più alto livello di cooperazione quando ad essa sono associate ricompense maggiori (per uno dei primi contributi su questo aspetto si veda il lavoro di Rapoport e Chammah, 1965).

Secondo: la prossimità sociale favorisce la cooperazione? Nella nostra impostazione due individui interagenti sono socialmente vicini quando lavorano per la stessa organizzazione. Contributi sperimentali precedenti hanno dimostrato che l'appartenenza al gruppo può influenzare significativamente il comportamento nelle interazioni strategiche. Dawes (1991) rileva un aumento della cooperazione in

un gioco del dilemma sociale quando la comune appartenenza al gruppo era stata precedentemente stabilita.

Entrambi i lavori di Hoffman *et al.* (1996) e Bohnet e Frey (1999) mostrano che il differente grado di identificazione fra le parti (cioè, la vicinanza sociale) favorisce il comportamento *other-regarding* in una semplice interazione sperimentale (in questi studi, il gioco del dittatore). Tuttavia, i due lavori differiscono radicalmente nell'interpretazione dei risultati ottenuti. Stando al primo, la maggior propensione verso un comportamento *other-regarding* è dovuta alle ricadute della reciprocità. Il secondo sostiene che questa maggior propensione può essere osservata anche quando tali ricadute sono eliminate ed è al lavoro soltanto l'identificazione della controparte.

Alcuni recenti lavori teorici hanno studiato il ruolo positivo dell'identità nell'allineare interessi contrastanti all'interno delle organizzazioni (Akerlof, Kranton, 2005). Quindi, ci dovremmo aspettare maggiori tassi di cooperazione nei trattamenti caratterizzati da un'alta prossimità sociale fra i giocatori interagenti.

Oltre a rispondere a questi due principali interrogativi di ricerca, il nostro lavoro esplorerà anche aspetti socio-demografici e caratteristiche organizzative che possono aiutare a capire le determinanti del comportamento cooperativo nell'interazione strategica. Nel condurre questa analisi esplorativa ci baseremo sostanzialmente sulle informazioni ottenute dal questionario. In particolare ci concentreremo sulle informazioni socio-economiche riguardanti il giocatore e sulle misure auto-riportate circa equità dell'organizzazione, motivazioni sul lavoro, norme sociali nel gruppo di lavoro e attitudini *other-regarding* dei rispondenti.

3. Risultati

L'analisi dei risultati è organizzata come segue. Innanzitutto, viene dato uno sguardo alle scelte di gioco attraverso alcune statistiche descrittive della cooperazione nei diversi trattamenti. In seguito, ne viene fornita una rappresentazione più dettagliata tramite una regressione che tiene sotto controllo i fattori idiosincratici e la correlazione potenziale fra fattori non osservati a livello organizzativo. Infine, viene presentata un'analisi esplorativa della correlazione fra le misure auto-riportate e le scelte di gioco.

Statistiche descrittive

La tabella 3 presenta la distribuzione delle scelte mutualistiche fra i vari trattamenti.

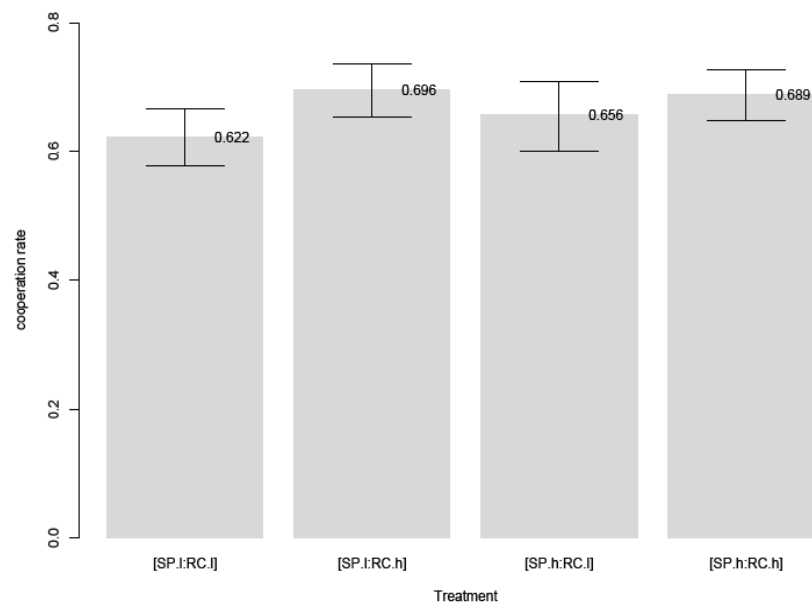
TABELLA 3 - SCELTE

	<i>SP.l:RC.l</i>	<i>SP.l:RC.h</i>	<i>SP.h:RC.l</i>	<i>SP.h:RC.h</i>
Cooperazione	299	345	210	378
No cooperaz.	182	151	110	171
Totale	481	496	320	549

Sono state raccolte un totale di 1.846 osservazioni. Dalla tabella 3 emerge una forte predominanza della cooperazione fra le scelte osservate.

La figura 1 fornisce una rappresentazione dei tassi di cooperazione fra i quattro trattamenti sperimentali. In particolare, il limite superiore delle barre identifica il tasso di cooperazione per ogni trattamento. Gli intervalli simmetrici intorno ai tassi di cooperazione corrispondono agli intervalli di confidenza al 95% dei valori stimati calcolati con un test binomiale.

FIGURA 1 - TASSO DI COOPERAZIONE IN CIASCUN TRATTAMENTO



Dalla figura 1 emerge una forte tendenza cooperativa all'interno della struttura di interazione. Secondo la teoria economica *standard*, la cooperazione non dovrebbe essere osservata affatto nel gioco in analisi. Invece, il tasso stimato di cooperazione nell'esperimento è sempre significativamente più alto di 0,5, stando agli intervalli di confidenza calcolati con test binomiali riportati in figura 1. Questo fatto conferma che la tendenza a cooperare non può essere interpretata come un prodotto collaterale della randomizzazione delle due scelte disponibili nel gioco.

Per quanto riguarda le differenze fra i trattamenti, un test chi-quadrato di Pearson mostra che le scelte di cooperazione nei trattamenti [SP.l : RC.l] e [SP.l : RC.h] differiscono statisticamente ad un livello di confidenza del 5% (p-value = 0,015). Similmente, confrontando i trattamenti [SP.l : RC.l] e [SP.h : RC.h] si osserva una differenza statisticamente significativa (p-value = 0,24). Viceversa, per tutti gli altri confronti a coppie non sono state rilevate differenze statisticamente significative. Riassumendo, fra i fattori sperimentali solo il ritorno monetario della cooperazione sembra influenzare il comportamento mutualistico e, in particolare, un ritorno più alto sembra indurre maggiori tassi di cooperazione.

Regressione

La tabella 5 presenta i risultati di una stima, effettuata mediante una regressione, delle determinanti della cooperazione nel gioco in esame. Come si può vedere dalla tabella 4, che riporta in dettaglio le variabili del modello, la variabile dipendente è rappresentata dalla decisione di cooperare o defezionare nel dilemma del prigioniero, mentre le principali variabili esplicative sono rappresentate dai fattori sperimentali. Come spiegato nel sottoparagrafo "La struttura di interazione", il gioco poteva alternativamente essere caratterizzato da una alta o bassa prossimità sociale e da un alto o basso ritorno della cooperazione. Infine, è stato aggiunto un controllo sulle caratteristiche idiosincratice dei partecipanti, introducendo fra le variabili esplicative le seguenti dimensioni: età, sesso, reddito e livello di istruzione.

La tabella 5 contiene i risultati di una regressione logistica sugli effetti casuali. Questa specificazione del modello è stata scelta per rendere conto della natura dicotomica della variabile dipendente e per tenere sotto controllo possibili raggruppamenti di errori dovuti a fattori non osservati operanti a livello organizzativo (ad esempio, lo spirito di squadra).

L'analisi si basa su un totale di 1.617 scelte "incentivo-compatibili" fatte da lavoratori retribuiti, raccolte su un totale di 157 organizzazioni operanti nel Nord Italia (tabella 1).

TABELLA 4 - VARIABILI NELLA REGRESSIONE

<i>Variabile</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Intervallo</i>	<i>Media (Dev. Std.)</i>
Coop	Coopera nel gioco	0,1	0.667 (0.471)
Età	Età	18,...,72	37.720 (8.861)
Donna	Sesso	0,1	0.714 (0.452)
Reddito	Reddito netto mensile	165,...,6453	897.000 (294.443)
Università	Livello istruzione	0,1	0.301 (0.459)
Prossimità Sociale	Alta prossimità	0,1	0.466 (0.499)
Efficienza Cooperazione	Alta efficienza cooperazione	0,1	0.564 (0.496)

TABELLA 5 - REGRESSIONE LOGISTICA CON EFFETTI *RANDOM*

<i>Cooperazione</i>	<i>Coeff. (Err. Std.)</i>
Prossimità Sociale	0.144 (0.203)
Efficienza Cooperazione	0.367 (0.186)**
PSxEC	-0.236 (0.274)
Età	0.030 (0.007)***
Donna	-0.015 (0.129)
Reddito	-0.001 (0.001)
Università	0.162 (0.128)
Costante	-0.577 (0.349)*

Per quanto riguarda le caratteristiche strutturali del gioco, solo il ritorno della cooperazione ha un impatto significativo sulle scelte mutualistiche. In particolare, un più alto ritorno associato alla reciproca cooperazione, mantenendo costanti i ritorni attesi delle altre combinazioni di azioni, sembra favorire il comportamento cooperativo (coeff. = 0,367, *odds ratio* = 1,443). Fra le variabili di controllo solo l'età ha un impatto, positivo, statisticamente significativo sulla propensione a cooperare nel gioco (coeff. = 0,030, *odds ratio* = 1,030). Reddito, età, sesso ed educazione invece non paiono influenzare le scelte strategiche.

Misure auto-riportate e comportamento nell'interazione

Le valutazioni auto-riportate contenute nella *survey* ICSI2007 possono aiutare a capire meglio la natura del comportamento cooperativo nell'ambito del gioco. La possibilità di mettere in relazione le risposte nel gioco e le risposte nella *survey* permette di identificare alcune possibili correlazioni fra le caratteristiche percepite dell'organizzazione e le motivazioni e caratteristiche individuali. L'indagine esplorativa qui proposta si focalizza in particolare sulle seguenti dimensioni (tabella 6): motivazioni non monetarie legate al lavoro svolto (Domanda 1 e Domanda 2); soddisfazione rispetto alla retribuzione lavorativa in termini assoluti e relativi (Domanda 3 e Domanda 4); soddisfazione rispetto alla propria esistenza (Domanda 5); livello di cooperazione e fiducia fra colleghi (Domanda 6 e Domanda 7); equità procedurale dell'organizzazione (Domanda 8); anzianità lavorativa nella cooperativa (Domanda 9); attenzione alla natura dell'organizzazione in termini di ricerca del profitto in sede di ricerca di impiego (Domanda 10); prestazione di attività di volontariato (Domanda 11).

La tabella 6 presenta al suo interno le domande del questionario prese in considerazione e la scala mediante la quale viene espresso il giudizio associato, il valore medio del giudizio dei cooperatori e dei non cooperatori nel gioco e, infine, il *p-value* del test statistico che mette a confronto le distribuzioni di valori di giudizio nella popolazione dei cooperatori e dei non cooperatori nel gioco.

Precedenti lavori (Frey, 1997) hanno messo in evidenza come le motivazioni intrinseche possano favorire l'insorgere di comportamenti cooperativi. Questa evidenza trova riscontro anche nei dati raccolti nelle cooperative sociali in quanto gli individui che cooperano nel gioco tendono a riportare un livello di motivazioni intrinseche sul luogo di lavoro maggiore di quello riportato dai soggetti che non cooperano nel gioco. La differenza nei valori di giudizio viene registrata sia per quanto riguarda la Domanda 1, sia per quanto riguarda la Domanda 2 e questo sembra indicare una più elevata percezione da parte dei cooperatori sia dei valori interpersonali legati al rapporto di lavoro (ad esempio, insieme di relazioni), sia dei valori di apertura esterna (ad esempio, missione sociale) della cooperativa.

TABELLA 6 - MISURE AUTO-RIPORTATE E SCELTE NELLO SCHEMA DI INTERAZIONE

Domanda della survey	Valore medio riportato		Comparazione p-value
	Cooperatori	Non Cooperatori	
1. Ritieni che il Suo rapporto con la Cooperativa sia un insieme di relazioni che va oltre il puro rapporto di lavoro [Per nulla d'accordo(1)-Completamente d'accordo(7)]	4.934	4.742	0.033 (W)
2. Ritieni che il Suo rapporto con la Cooperativa sia un comune impegno sociale Suo e della Cooperativa [Per nulla d'accordo(1)-Completamente d'accordo(7)]	5.135	5.151	0.025 (W)
3. Quanto si ritiene complessivamente soddisfatto rispetto alla Sua retribuzione complessiva (Compresi benefici e varie)? [Molto insoddisfatto(1)-Molto soddisfatto(7)]	4.034	4.046	0.834 (W)
4. Ritieni che la Sua retribuzione complessiva sia giusta (adeguata) rispetto alla retribuzione degli altri lavoratori della Cooperativa [molto meno del giusto(1)-molto più del giusto(7)]	3.734	3.741	0.695 (W)
5. Quanto si ritiene soddisfatto in generale della Sua vita [Molto insoddisfatto(1)-Molto soddisfatto(7)]	5.706	5.694	0.742 (W)
6. Giudichi la seguente affermazione sul Suo gruppo di lavoro: le persone del mio gruppo di lavoro cooperano nello svolgere il lavoro, anche superando antipatie personali [Decisamente no(1)-Decisamente si(7)]	5.485	5.446	0.925 (W)
7. Giudichi la seguente affermazione sul Suo gruppo di lavoro: nel mio gruppo di lavoro ci sono diffusi sentimenti di fiducia e stima [Decisamente no(1)-Decisamente si(7)]	5.529	5.506	0.832 (W)
8. Quanto è d'accordo con la seguente affermazione? Complessivamente, la Cooperativa si comporta con i suoi lavoratori in modo corretto [Per nulla d'accordo(1)-Completamente d'accordo(7)]	5.902	5.798	0.028 (W)
9. Quando ha iniziato a lavorare in questa Cooperativa in qualità di lavoratore remunerato? [valore espresso come numero di anni dal 2007]	5.995	5.584	0.034 (W)
10. Quando era alla ricerca di un lavoro o prima di essere assunto dalla Cooperativa cercava un lavoro preferibilmente in un'impresa privata for-profit? [No(0), Si(1)]	0.019	0.031	0.043 (X)
11. Ha mai svolto attività di volontariato [No mai(0), Si(1)]	0.612	0.610	0.905 (X)

W = Wilcoxon rank sum test con correzione per la continuità

X = Pearson's Chi-squared test

Per quanto riguarda la soddisfazione rispetto alla propria retribuzione economica, sia in termini assoluti (Domanda 3) che relativi (Domanda 4) nessuna differenza statisticamente significativa viene registrata comparando il campione dei cooperatori con quello dei non cooperatori. Anche per quanto riguarda la soddisfazione generale rispetto alla propria esistenza approssimativamente lo stesso livello, per altro elevato, viene dichiarato dai cooperatori e dai non cooperatori.

La presenza di forti tendenze alla cooperazione e di elementi di stima e fiducia nel gruppo di lavoro potrebbero favorire l'insorgere di aspettative di alta cooperazione da parte dei *partner* nel gioco e quindi favorire un comportamento cooperativo di tipo condizionale (Frey, Meier, 2004). Tuttavia, nel campione oggetto del presente studio, i due gruppi di soggetti considerati non riportano differenze sostanziali nella cooperazione (Domanda 6) e nella fiducia (Domanda 7) fra colleghi. Mentre la percezione del comportamento dei colleghi non differisce nei due campioni, l'equità procedurale dell'organizzazione viene diversamente percepita da cooperatori e da non cooperatori, con i primi che indicano una maggior correttezza nel comportamento dell'organizzazione (Domanda 8).

Infine, l'anzianità lavorativa (Domanda 9) differisce leggermente fra cooperatori e non cooperatori, con i primi che lavorano da maggior tempo nell'organizzazione. Inoltre, i cooperatori sembrano essere stati meno interessati ad un lavoro in organizzazione for-profit al loro ingresso nel mondo lavorativo (Domanda 10) mentre l'aver svolto attività di volontariato non è associato a comportamenti diversi nel gioco (Domanda 11).

4. Discussione e conclusione

Il presente lavoro contribuisce alla vasta letteratura sulla cooperazione nell'interazione strategica. Diversamente dalla grande maggioranza dei precedenti lavori, lo fa basandosi su dati raccolti sul campo e non in laboratorio. Inoltre, i dati derivanti dalle interazioni strategiche con incentivi monetari sono accoppiati con misure auto-riportate in maniera non incentivata. Ciò ci permette di prendere in considerazione una molteplicità di informazioni sulla situazione socio-economica dei lavoratori che hanno preso parte all'interazione strategica. Un'altra peculiarità del presente lavoro è data dal campione: infatti i partecipanti all'esperimento provengono dalle cooperative sociali del Nord

Italia. Questo tipo di istituzione è nato per favorire la cooperazione nella società e per favorire l'inclusione sociale degli individui svantaggiati. Quindi, analizzare le attitudini dei lavoratori di queste organizzazioni rappresenta un passo importante verso la comprensione di questo fenomeno.

Lo studio mette in luce un tasso di cooperazione molto sostenuto fra i lavoratori di cooperative sociali: nell'esperimento, esso è maggiore del 60%. Questo valore è ben più alto di quanto rilevato negli esperimenti riportati dalla letteratura. Sono stati realizzati, in modalità *between-subjects*, quattro trattamenti, risultanti dalla manipolazione controllata di due fattori, il ritorno della cooperazione e la prossimità sociale. Il primo si riferisce ai *pay-off* associati alla mutua cooperazione, o alti o bassi. L'altro è approssimato dall'appartenenza alla cooperativa sociale: se i due individui interagenti sono entrambi membri della stessa organizzazione la prossimità sociale è alta, altrimenti è bassa.

Il grande numero di osservazioni raccolte evidenzia una maggior tendenza a cooperare quando alla mutua cooperazione è associato un ritorno monetario superiore. Quindi, gli incentivi a cooperare sembrano influenzare positivamente le attitudini cooperative, anche quando esse sono già molto alte. Al contrario, la prossimità sociale non sembra influenzare la cooperazione in maniera statisticamente significativa.

Fra le variabili della situazione socio-economica, solo l'età ha un'influenza positiva significativa sul tasso di cooperazione, mentre ciò non è vero per il sesso, il reddito e l'educazione. È interessante notare che il *pattern* osservato per le variabili socio-economiche è molto simile a quello riportato da Fehr *et al.* (2002).

La partecipazione congiunta al questionario e al gioco da parte degli stessi soggetti consente di cercare forme di correlazione fra le scelte strategiche e le misure auto-riportate. Da questa analisi emerge come una più alta cooperazione nel dilemma del prigioniero è associata a maggiori livelli di equità percepita nelle organizzazioni e ad alti livelli di motivazioni intrinseche sul lavoro. Contrariamente a quanto ci si aspettava, le norme sociali nel gruppo di lavoro non sono correlate col comportamento nel gioco.

Due spiegazioni alternative per gli alti livelli di cooperazione nelle cooperative sociali meritano ulteriore attenzione. Infatti l'impostazione istituzionale delle cooperative sociali potrebbe, da un lato, attrarre tipologie di individui maggiormente cooperative attraverso

so un processo di auto-selezione; dall'altro, favorire l'insorgenza di preferenze cooperative fra i suoi lavoratori (in altri termini, le preferenze cooperative potrebbero essere endogenamente determinate dall'impostazione istituzionale a cui gli individui sono esposti, Bowles, 1998). Discriminare fra queste due ipotesi alternative va oltre gli scopi di questo lavoro. Tuttavia, fra le domande del questionario ce n'è una che offre un'utile indicazione per ulteriori ricerche. Infatti, risulta che coloro che stavano cercando un lavoro in un'organizzazione for-profit prima di entrare nella cooperativa sociale cooperano nel gioco meno frequentemente degli altri. Se le ambizioni di carriera sono prese come un indice approssimativo per le preferenze sociali, la spiegazione basata sull'auto-selezione sembra prevalere su quella basata sulle preferenze endogene.

Per concludere, il nostro studio mette in luce il livello generalmente sostenuto di cooperazione fra i lavoratori delle cooperative sociali italiane. È stato osservato che la somministrazione di incentivi a cooperare incrementa ulteriormente i tassi di cooperazione nell'interazione strategica. Il nostro contributo è un primo tentativo di capire le determinanti delle attitudini cooperative all'interno delle organizzazioni. Ulteriori ricerche tenteranno di investigare le implicazioni della cooperazione fra i lavoratori per le scelte delle organizzazioni. In questa prospettiva, la presenza di reti che collegano le cooperative sociali e la diffusione di conoscenza oltre i confini di questo tipo di imprese potrebbe essere un riflesso dell'abilità di attrarre e sostenere alte attitudini cooperative a livello individuale.

Riferimenti bibliografici

- Akerlof G.A., Kranton R.E. (2005), "Identity and the Economics of Organizations", *Journal of Economic Perspectives*, 19, pp. 9-32.
- Andreoni J., Miller J.H. (1993), "Rational Cooperation in the Finitely Repeated Prisoner's Dilemma: Experimental Evidence", *The Economic Journal*, 103(418), pp. 570-585.
- Bohnet I., Frey B.S. (1999), "Social Distance and Other-regarding Behaviour in Dictator Games: Comment", *The American Economic Review*, 89(1), pp. 335-339.
- Bowles S. (1998), "Endogenous Preferences: The Cultural Consequences of Markets and Other Economic Institutions", *Journal of Economic Literature*, 36(1), pp. 75-110.
- Cabon M.L., Ramani S.V. (2004), "Does Trust Matter for R&D Cooperation? A Game Theoretic Examination", *Theory and Decision*, pp. 143-180.

- Cardenas J.-C. (2003), "Real Wealth and Experimental Cooperation: Experiments in the Field Lab", *Journal of Development Economics*, pp. 263-289.
- Cooper R., Jong D.V.D., Forsythe R., Ross T.W. (1996), "Cooperation Without Reputation: Experimental Evidence from Prisoner's Dilemma Games", *Games and Economic Behavior*, 12, pp. 187-218.
- Dawes R.M. (1991), *Social Dilemmas, Economic Self-interest and Evolutionary Theory*, in *Recent Research in Psychology: Frontiers of Mathematical Psychology*, essay in onore di Clyde Coombs, Springer Verlag, New York.
- Dawes R.M., Messick D.M. (2000), "Social Dilemmas", *International Journal of Psychology*, 35, pp. 111-116.
- Fehr E., Fischbacher U., von Rosenblatt B., Schupp J., Wagner G.G. (2002), "A Nation-wide Laboratory: Examining Trust and Trustworthiness by Integrating Behavioral Experiments into Representative Surveys", *Journal of Applied Social Studies*, pp. 519-542.
- Frey B.S. (1997), *Not Just for The Money. An Economic Theory of Personal Motivation*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Frey B.S., Meier S. (2004), "Social Comparisons and Pro-social Behavior: Testing Conditional Cooperation in a Field Experiment", *The American Economic Review*, 94(5), pp. 1717-1722.
- Hansmann H. (1980), "The Role of Nonprofit Enterprise", *Yale Law Journal*, 89, pp. 835-901.
- Hardin G. (1968), "The Tragedy of the Commons", *Science*, 162, pp. 1243-1248.
- Harrison G.W., List J.A. (2004), "Field Experiments", *Journal of Economic Literature*, XLII, pp. 1009-1055.
- Hoffman E., McCabe K., Smith V.L. (1996), "Social Distance and Other-Regarding Behavior in Dictator Games", *The American Economic Review*, 86(3), pp. 653-660.
- Istat (2007), *Le cooperative sociali in Italia*, disponibile sul sito http://www.istat.it/sala-stampa/comunicati/non_calendario/20071012_00/testointegrale.pdf.
- Ledyard J.O. (1995), "Public Goods: A Survey of Experimental Research", in Kagel J.H., Roth A.E. (a cura di), *The Handbook of Experimental Economics*, Chapter 4, Princeton University Press, Princeton.
- List J.A. (2006), "Friend or Foe? A Natural Experiment of the Prisoner's Dilemma", *The Review of Economics and Statistics*, 88, pp. 463-471.
- Ortmann A. (1996), "Modern Economic Theory and the Study of Nonprofit Organizations: Why the Twain Shall Meet", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25, pp. 248-58.
- Rapoport A., Chammah A.M. (1965), *Prisoner's Dilemma. A Study in Conflict and Cooperation*, Ann Arbor, The University of Michigan Press.
- Ruffle B.J., Sosis R. (2006), "Cooperation and the In-group-out-group Bias: A Field Test on Israeli Kibbutz Members and City Residents", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 60, pp. 147-163.

The image features a minimalist architectural diagram. A central text label, "Il Forum", is positioned within a rectangular frame. This frame is defined by a thick black line on the left and bottom, and a thin black line on the top and right. A vertical line extends upwards from the top of the frame, and a horizontal line extends to the right from the top of this vertical line. A second horizontal line extends to the left from the top of the vertical line, crossing the thick left boundary. The overall composition is clean and geometric, with four small L-shaped corner markers at the corners of the page.

Il Forum



La governance multi-stakeholder per le imprese sociali: scenari, nodi e prospettive di sviluppo. Il punto di vista dei protagonisti

A cura di Mariangela Mongera

Già da una decina di anni, il dibattito teorico-scientifico ha iniziato ad interrogarsi sull'attualità di forme di governo *multi-stakeholder* per l'impresa sociale a dire il vero con solo parziale successo in termini di ricadute strategico-operative. Il tema è emerso infatti con dimensioni effettivamente nazionali solo a seguito dell'aumento di richieste di *accountability* provenienti da parte delle istituzioni pubbliche e con la recente approvazione del d.lgs. 118/2006 sull'impresa sociale.

Attualmente, le dichiarazioni di intenti di diversi presidenti e portavoce delle centrali cooperative nazionali e i relativi piani di sviluppo sembrano indicare l'esistenza di una crescente sensibilità ad approfondire l'argomento. Il piano della riflessione delle dirigenze nazionali e quello dei dirigenti, soci e lavoratori delle imprese sociali che operano a livello territoriale, ha dimostrato tuttavia spesso di non essere lo stesso. Diviene pertanto significativo chiedersi in merito a questo argomento di discussione quale è la situazione a livello territoriale e delle singole esperienze di impresa sociale: in che modo il tema viene recepito e tradotto in pratica l'approccio della *governance multi-stakeholder*? Quali sono i vantaggi che chi opera sul territorio associa all'esperienza delle forme di *governance multi-stakeholder*? Cosa intendono con questo concetto? Quali sono i limiti e i rischi che essi contemplanano tra i possibili esiti dello sviluppo di modelli *multi-stakeholder*?

Il *Forum* di questo numero ha proposto di rispondere a questi interrogativi ad un gruppo di presidenti e rappresentanti di centrali cooperative provinciali, consorzi e cooperative che operano in diverse aree del paese e sono espressione di tradizioni e culture d'impresa eterogenee e plurali: Franco Balzi, Presidente del Consorzio Prisma di Vicenza; Ruggero Signoretti, Presidente del Consorzio Nausicaa di Roma; Arnaldo Rossi, Presidente Consorzio Co.Re di Napoli; Giuseppe Guerini, Segretario dell'Unione delle cooperative di Bergamo; Matteo Peruzzi, Presidente del Consorzio Solco di Verona; Carlo Biccini, Presidente del Consorzio Auriga di Perugia.

Il quadro di opinioni e considerazioni che emerge è variegato e risente esplicitamente delle esperienze, storie e contesti locali entro i quali si realizzano i percorsi di imprenditorialità sociale di cui i partecipanti al *Forum* sono, al contempo, testimoni e protagonisti. L'introduzione di un modello di *governance multi-stakeholder* viene considerato una strategia importante di sviluppo delle imprese sociali e sono analizzate e descritte diverse ragioni a giustificazione di tale atteggiamento. Questo tema che in passato veniva spesso tradotto anche in pratica da molte esperienze di solidarietà organizzata senza essere discusso e concettualizzato, è diventato dunque nell'odierna fase di evoluzione dell'imprenditorialità sociale nazionale argomento di riflessione di grande attualità anche a livello e nella sensibilità di chi opera concretamente a livello di territorio.

La convinzione di tutti gli intervistati è che il futuro dell'impresa sociale non possa prescindere da un confronto aperto con i portatori di interesse e da un aggiornamento delle forme di *governance* di molte esperienze di impresa sociale, per motivazioni sia valoriali che strumentali. Anche se si rilevano opinioni concordi rispetto alle linee di sviluppo da perseguire, le declinazioni che vengono attribuite al concetto di *governance multi-stakeholder* sono tuttavia plurime e mettono in luce la grande varietà di opzioni e possibilità di tradurre in pratica un approccio che necessariamente non può assumere forma unitaria o carattere rigidamente prescrittivo. Forme diverse di *governance multi-stakeholder* sono realizzabili, di tipo sia istituzionale che informale, all'interno dell'organizzazione che con valenze interorganizzative, e le strade per intraprendere questo tipo di percorso sono probabilmente anche più numerose e articolate di quelle che ad oggi è possibile immaginare. La conclusione che si può trarre è che la diversità delle storie di impresa, delle culture e tradizioni imprenditoriali, delle condizioni economiche e produttive, dei territori e dei

campi di intervento indicano come il tema della *governance multi-stakeholder*, prima di essere definitivamente sistematizzato e teorizzato, necessita ancora di ulteriori approfondimenti empirici e discussioni aperte a punti di vista plurali.

Rimane dalla lettura di questo *Forum* ancora una volta la sensazione dell'assoluta centralità del dibattito e del confronto tra teoria e prassi dell'impresa sociale per fornire indicazioni utili allo sviluppo del movimento e alla costruzione di un sistema di *welfare* più efficiente, efficace e responsabile di quello attuale. In ambiti in rapida trasformazione come sono quelli che caratterizzano l'attuale evoluzione dell'impresa sociale è bene che teoria e prassi continuino a contaminarsi e ad interagire tra loro e i contributi alla discussione di seguito riportati offrono uno spaccato della ricchezza che si può generare attraverso questo tipo di dialogo.

1. SI PARLA ULTIMAMENTE SEMPRE PIÙ SPESSO DI ATTENZIONE AGLI STAKEHOLDER COME FATTORE STRATEGICO DI SVILUPPO DELLE IMPRESE SOCIALI. PERCHÉ SECONDO LEI SI È COSÌ DIFFUSA TALE ATTENZIONE?

BALZI

Lo sviluppo di studi teorici riguardanti l'evoluzione della teoria dell'impresa (riguardanti la multidimensionalità del finalismo dell'impresa, il superamento dell'esclusiva centralità del profitto dell'azionista, l'approccio sistemico e la teoria degli *stakeholder*, la responsabilità sociale d'impresa, ecc.), rappresenta senza dubbio una recente condizione favorevole di sviluppo dell'attenzione agli *stakeholder* da parte delle imprese sociali, ed in particolare dal soggetto "cooperativa sociale". Linee guida, codici, ecc., nonché la previsione della dimensione *multi-stakeholder* in alcune norme regionali sulla cooperazione sociale (quali la recente legge regionale del Veneto - L.R. 23/2006) rappresentano ulteriori fattori di diffusione di tale attenzione. Sul piano della prassi non sembra fuori luogo affermare che il tema degli *stakeholder* è spesso sviluppato nell'ormai assai diffuso processo di redazione del bilancio sociale (chi non parla oggi di bilancio sociale e di *stakeholder*?). All'interno di questo positivo orientamento, intravedo talvolta il rischio che tale processo si limiti ad una funzione comunicativa e non diventi il presupposto per un'effettiva interiorizzazione dell'attenzione agli *stakeholder* come "fattore strategico" (ed in quanto tale incluso e sistematizzato in una *governance* coerente con gli elementi fondativi dell'impresa quali la *mission* e la stra-

tegia). Ciò non significa che non ci siano buone prassi all'interno della cooperazione sociale: il fatto è che tali operatività vanno ricercate ed analizzate rapportandole a categorie definitorie del concetto di cooperativa sociale ormai diverse (o meglio: ulteriori) da quelle tradizionali. È ormai necessario un approccio che sappia riconoscere la cooperazione sociale come un "contenitore di prassi estremamente diversificate": è una dimensione complessa, articolata, che evidenzia una "crisi di reputazione" derivante anche da prassi spesso (purtroppo) centrate sulla pura funzione di erogazione di servizi. Proprio per queste ragioni quanto mai opportuni sono gli sforzi di sistematizzazione delle buone prassi applicative della dimensione *multi-stakeholder*, in particolare di quelli che privilegiano un tentativo di definizione dell'impresa sociale in ottica comunitaria.

BICCINI

L'attenzione sul tema mi pare più diffusa, anche se in modo abbastanza disomogeneo all'interno del movimento cooperativo. Da un lato, la ricerca di un diverso rapporto con i portatori di interesse si giustifica perché sono mutate le condizioni della competizione per cui operare con vecchi modelli di intervento centrati solo sul rapporto con l'ente pubblico può comportare un forte indebolimento della cooperativa. Dall'altro, può essere che ci sia un rinnovato interesse rispetto ai valori originari dell'esperienza della cooperazione sociale, anche se vedo questo elemento come secondario rispetto alla prima motivazione.

GUERINI

È dovere di qualunque impresa prestare attenzione ai propri portatori di interesse. Per l'impresa sociale, a mio parere, questa attenzione deve saper assumere il significato di un imperativo morale oltre che di una responsabilità d'impresa. La necessità di un pensiero specifico, invece, circa quale attenzione e intorno al come realizzarla in modo peculiare per l'impresa sociale si sta diffondendo, secondo me, per due ordini di motivi: lo sviluppo rapidissimo dell'impresa sociale e soprattutto della cooperativa sociale, da un lato; la peculiarità degli oggetti d'impresa prevalenti intorno ai quali le cooperative sociali soprattutto si sono sviluppate. Sul primo fattore, come evidenziato da molti autori anche su questa Rivista, lo sviluppo a volte tumultuoso della riflessione sull'impresa sociale, ma soprattutto la crescita esponenziale del fenomeno della cooperazione sociale, in particolare nel corso degli anni '90, ha fat-

to sviluppare molte attività imprenditoriali senza che il pensiero, la cultura, i saperi organizzativi e societari appropriati per crescere si fossero evoluti in modo analogo; questo ha, tra numerosi fattori positivi, comportato anche non poche distorsioni, quando non veri e propri comportamenti opportunistici che hanno fatto sì che si arrivasse anche a rischiare, come accade in questi tempi, una perdita di reputazione della cooperativa sociale come strumento virtuoso per organizzare forme imprenditoriali di risposta ai bisogni di protezione sociale. Questo fenomeno è particolarmente evidente in quelle cooperative sociali che in sostanza sono esclusivamente composte da soci lavoratori e da lavoratori dipendenti e che quindi realizzano una *mission* che limitata all'erogazione di prestazioni, senza alcuna forma di gestione intenzionale dello strumento della cosiddetta "mutualità allargata" che ha rappresentato uno dei concetti più interessanti inseriti nel dibattito intorno al fenomeno cooperativo, come se appunto l'unica funzione della cooperativa sociale fosse la produzione di prestazioni. Oggi, quindi, almeno nelle parti più sane e consapevoli del movimento cooperativo, il pensiero intorno ai portatori di interesse è assunto con una nuova consapevolezza e con l'intenzione di esplorare ed utilizzare in modo appropriato le potenzialità dell'impresa sociale cooperativa. Da questa riflessione emerge anche che l'attenzione ai propri *stakeholder* può diventare fattore strategico di sviluppo dell'impresa, sia perché consente di agire alla base delle motivazioni all'investimento imprenditoriale, sia esso di natura professionale, di ricerca identitaria, di ricerca della risposta ad un proprio bisogno. Sul secondo fattore, ovvero l'oggetto di lavoro sul quale si sono sviluppate le cooperative sociali, la riflessione sull'utilizzo dello strumento imprenditoriale come leva per costruire risposte efficaci al bisogno di sviluppare interventi di protezione sociale, l'attenzione ai portatori d'interesse è oggi assunta come fattore strategico perché solo attraverso questa strada è possibile assumere le due enormi sfide che oggi sono lanciate a chi a "cura" delle politiche sociali: la sfida dell'innovazione del sistema di *welfare*; la sfida della sua sostenibilità. Prestare attenzione ai portatori di interesse, saperli includere, sapere soprattutto fare dell'impresa sociale un laboratorio di conciliazione di interessi diversi e di esercizio reale di mutualità e reciprocità potrebbe diventare la leva che consentirà ai nostri paesi di salvaguardare i livelli di benessere e protezione sociale conseguiti.

PERUZZI

La considero come segno di una ricerca di legittimità e una ricerca di risorse anche economico-finanziarie. Ci sono entrambi gli aspetti in campo: questo significa ovviamente che entrambi rischiano di essere per molte cooperative elementi di criticità che in passato erano meno presenti e meno sentiti.

ROSSI

I cooperatori sociali si sono fermati un attimo e hanno volto lo sguardo indietro (il passato) e guardato avanti (il futuro). Guardare al passato significa ricordare da dove si è partiti: il volontariato, le relazioni amicali, la voglia di fare politica. Guardare al futuro diventa invece, non più fare qualcosa "per" la comunità, ma fare qualcosa "con" la comunità, intendendo per comunità gli amici, le associazioni di volontariato, le organizzazioni del territorio, ma anche le persone a cui sono dedicati i servizi, imprenditori, ecc.

SIGNORETTI

Direi che l'attenzione verso gli *stakeholder*, o portatori di interesse, non è prerogativa recente dell'impresa sociale, tale attenzione è ben consolidata in tutta l'imprenditoria, grande e piccola. In un mercato globalizzato, in cui le proposte di servizi e prodotti è molteplice e i monopoli si sono andati sgretolando, la clientela (*stakeholder* primario dell'azienda) può essere conquistata solo in due modi: attraverso il plagio pubblicitario o attraverso la presentazione di un fornitore di prodotti - servizi in ascolto, pronto al dialogo, che fa sentire il cliente al centro della propria attività, fidelizzandolo. Un cliente fedele non solo torna ad acquistare, ma porta con sé nuovi clienti. Diviene, quindi, una risorsa. L'esempio del *multi-level marketing*, dove venditore e cliente divengono la stessa persona, ne è l'esempio più estremo. Dal "cliente risorsa" allo "*stakeholder* risorsa" il passo è breve. Che ascoltare i propri lavoratori, i fornitori e la comunità in cui si opera, porti a ridurre i costi ed a migliorare i servizi, e quindi a consolidare la propria clientela aumentando i profitti, è la logica conseguenza del ragionamento precedente. A titolo d'esempio, la Bayer ha fatto propria la filosofia di azienda di comunità arricchendo il piccolo borgo tedesco di Leverkusen, non distante da Colonia (l'esempio più famoso è la pluripremiata squadra di calcio Bayer Leverkusen). La reale differenza tra le aziende for-profit e le imprese sociali può e deve consistere nell'approccio al problema. Le aziende sono giun-

te a coccolare il cliente, il lavoratore, il fornitore e la comunità per calcolo. L'impresa sociale ci è giunta per stile ed indole e sono tre i parametri di riferimento di questa inclinazione genetica. Innanzitutto, le imprese sociali hanno da sempre la necessità di dialogare con più figure: l'utente, le famiglie e la pubblica amministrazione (a sua volta divisa in tecnici e politici). Sono questi i tre referenti che, prioritariamente, pongono richieste, spesso in contraddizione le une con le altre, che l'impresa sociale deve cercare di soddisfare. In secondo luogo, l'ascolto al territorio, ed alle sue necessità, è imprescindibile parametro di lavoro sui progetti tanto di inserimento lavorativo quanto di servizi socio-educativi e infine la tensione dell'impresa sociale a dialogare con i propri simili: l'acquisto di prodotti biologici o equosolidali per rifornire, ad esempio, le proprie mense, diviene prassi comune. La vera conquista, da parte degli imprenditori sociali, consiste nell'iniziare a ragionare sull'importanza di queste azioni e, conseguentemente, di cominciare ad approcciare la questione non solo in termini sociali, e quindi spesso casuali, ma in termini imprenditoriali, facendo sposare la pulsione all'ascolto ed al dialogo con una precisa strategia di crescita qualitativa e quantitativa.

- 2. CI SONO DIVERSI MODI DI INTENDERE IL CONCETTO DI IMPRESA SOCIALE MULTI-STAKEHOLDER. SI PUÒ FARE RIFERIMENTO, AD ESEMPIO, AD UN'IMPRESA CON UN CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE FORMATO DA DIVERSE TIPOLOGIE DI PORTATORI DI INTERESSE OPPURE AD UN'IMPRESA CHE INTRATTIENE RELAZIONI DI COLLABORAZIONE E COINVOLGIMENTO STRUTTURATE CON PIÙ STAKEHOLDER ESTERNI ALL'IMPRESA STESSA. CI SONO DIFFERENZE A SUO AVVISO TRA I DUE MODELLI? QUALE È IL PIÙ IMPEGNATIVO DA GESTIRE PER UN'IMPRESA SOCIALE E PER QUALI MOTIVI?**

BALZI

L'attribuzione di una valenza strategica alla dimensione *multi-stakeholder* e la conseguente indispensabile connessione con la scelta del sistema di *governance* ed ai collegati elementi di *mission* e strategia ha come conseguenza l'impossibilità di definizione di un unico modello applicativo. Non esiste in tal senso - perlomeno a mio giudizio - un modello in via assoluta migliore o preferibile, se non in relazione alla *mission* e alla strategia tipica di quella particolare impresa. La necessaria interrelazione tra i suddetti elementi, ed in particolare il ruolo funzionale del sistema di *governance* rispetto alle finalità generali dell'impresa, nonché la correlazione con le caratteristiche specifiche dell'ambiente in

cui l'impresa è inserita, rendono implicita la possibilità di una pluralità di modelli applicativi. Ciò non significa accettare una situazione di indeterminatezza: ogni modello dovrà evidenziare in modo chiaro l'effettivo coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni (anche il concetto di interno/esterno non è assoluto, ma relativo rispetto ai confini dell'impresa, all'assetto istituzionale, all'identità del soggetto economico), che dovrà fondarsi su un coinvolgimento sostanziale, inteso cioè come strutturato, continuativo ed integrato nei normali processi di gestione dell'impresa. In tal senso, pur a fronte di inevitabili differenze positive e negative (ad esempio, un modello di coinvolgimento istituzionalizzato nel consiglio di amministrazione può portare difficoltà e impegni sul piano dei processi decisionali, ma può anche risolversi in una partecipazione formale) ogni modello "deve" essere sostanzialmente impegnativo - in termini di tempi, relazioni, risorse economiche, ecc. - proprio a partire dall'attribuzione di una valenza strategica.

BICCINI

Per me è preferibile il primo modello nel quale è previsto l'accesso dei diversi *stakeholder* al consiglio di amministrazione, luogo elettivo in cui vengono compiute le scelte strategiche per l'impresa. Questo anche dal punto di vista dei fruitori. È evidente che la partecipazione di diverse categorie di *stakeholder* nel consiglio di amministrazione dell'impresa sociale assume diversi valori e significati al variare della forma giuridica con cui si esercita l'impresa sociale. Per essere ancora più chiari se, come previsto dal d.lgs. 155/2006, l'impresa sociale ha veste giuridica di Spa o Srl e quindi è un'organizzazione in cui non vale il principio "una testa, un voto", allora la partecipazione di portatori di interessi esterni all'impresa sociale può trasformarsi in una semplice garanzia di informazione, in una sorta di "diritto di tribuna". Viceversa, la partecipazione dei diversi *stakeholder* nel consiglio di amministrazione di un'impresa sociale in cui vale il principio di "una testa un voto", come, ad esempio, nelle imprese cooperative, può comportare un reale spostamento del potere all'interno dell'organizzazione. Ridistribuire il potere tra i diversi *stakeholder*, aumentare la trasparenza e l'informazione, ridurre le asimmetrie informative, dedicare maggior tempo e costi alla partecipazione, sono tutte azioni necessarie per agire una *governance multi-stakeholder*, che però può portare a maggior difficoltà nel prendere le decisioni.

GUERINI

Risponderei che in realtà le differenze sono da ricercare non tanto nella formulazione delle modalità dentro cui si collocano formalmente i diversi portatori di interesse, quanto piuttosto quale collaborazione e coinvolgimento sostanziale si realizza concretamente, con quale stile si costruisce il riconoscimento degli *stakeholder* e quale ruolo viene attribuito. Proseguendo poi aggiungerei che se la collaborazione con i portatori di interesse esterno è reale, concreta, fondata su un'autentica volontà di essere impresa di territorio, prima o poi serve fare il passo di un coinvolgimento anche nei luoghi della presa di decisione. Certo il passaggio non è semplice e ancora una volta la differenza viene determinata dallo stile: personalmente ho conosciuto cooperative che seppure costituite da una solida base di soci "portatori di interesse degli utenti" genitori o familiari di persone disabili che in verità non avevano alcun potere nella cooperativa che invece è solidamente governata da dirigenti; così come vi sono realtà che includono un portatore d'interesse esterno nei consigli di amministrazione, ma poi, fissano riunioni in orari per i quali questi membri esterni possono partecipare saltuariamente; così come esistono, per fortuna e merito, cooperative che dopo un lungo percorso di collaborazione con realtà esterne riescono veramente ad includere anche in un consiglio di amministrazione di sette membri due consiglieri realmente espressione del territorio e che partecipano attivamente alla gestione della cooperativa.

Non si tratta quindi soltanto di formule e modelli, ma di come questi vengono interpretati: serve grande serietà, autentica volontà di realizzare il "sogno" dell'essere imprese sociali di territorio; grande fiducia e trasparenza nelle relazioni, poichè il rischio della manipolazione è davvero dietro l'angolo e l'inclusione di un membro esterno in un consiglio di amministrazione può essere il "belletto" dietro il quale si maschera in realtà solo un'ipocrita nuova modalità di utilizzare strumentalmente la formula della cooperativa sociale per perseguire obiettivi limitati alla produzione di prestazioni - seppure con il consenso delle rappresentanze degli utenti!

PERUZZI

Tra i due modelli di impresa (consiglio di amministrazione ristretto o allargato) ci sono soltanto diversità di approccio ai problemi. Nella mia recentissima esperienza ho privilegiato la ristrettezza

del consiglio di amministrazione, poiché mi sto convincendo sempre di più che anche in un'impresa sociale il consiglio di amministrazione deve fare il consiglio di amministrazione e basta. È chiaro che se la struttura direzionale non svolge il proprio ruolo di gestione manageriale allora servono aiuti, tamponamenti e altro, ma qui siamo già nel campo dei ruoli, compiti e responsabilità disattese rispetto ad un modello aziendale che si vorrebbe praticare, ma non ci si riesce. Credo che non ci siano differenze di impegno, piuttosto la difficoltà sta nel chiarire il posto, la collocazione di ciascun membro a seconda del ruolo che gli è assegnato e che accetta di assumersi. Secondo me, è più un problema di assunzione di responsabilità e di rispetto dei ruoli assegnati. Vale inoltre anche il concetto del *turn-over* per evitare monopoli settoriali di potere decennale, dannosi per lo sviluppo, l'aggiornamento e il miglioramento dei responsabili delle strutture.

Rossi

La modalità di relazione con gli *stakeholder* descritta nel secondo esempio è quella che più appartiene alle nostre cooperative e al consorzio. Aiutare le cooperative ad avere una base sociale *multi-stakeholder* è, allo stesso tempo, uno tra i principali obiettivi del piano di sviluppo di Co.Re. Questo significa avviare un processo che permetta di riscoprire il ruolo dei soci fruitori, di proporre a *partner* consolidati di diventare soci, di incominciare ad avviare relazioni con soggetti a cui fino ad oggi non eravamo abituati a pensare. L'idea è quella, stimolati dalla rete del Consorzio "G. Mattarelli", di coinvolgere il commerciante o l'imprenditore, non solo per sponsorizzare la festa di quartiere o per accogliere qualche ragazzo inserito in un progetto di borsa lavoro, ma per diventare "proprietario" della cooperativa e immaginare insieme azioni di trasformazione sociale a partire dai bisogni e le visioni di ognuno. La scommessa è quella di avere un più forte impatto sociale e anche una diversa sostenibilità dei servizi. Questo tipo di approccio è davvero molto impegnativo, in quanto determina la necessità di acquisire competenze di risoluzione di conflitti, ma anche l'adozione di modelli organizzativi complessi e non più a "gestione familiare".

SIGNORETTI

Sono molti gli esempi di strutture *multi-stakeholder* formalizzate. In molti asili nido e scuole materne, anche private, esistono i comitati di gestione, composti da insegnanti e familiari. Le co-

operative sociali sono *multi-stakeholder* per legge. La normativa prevede che la loro compagine sociale possa essere composta da soci ordinari, soci svantaggiati, soci volontari, soci fruitori e soci sovventori, ognuno dei quali si associa alla cooperativa con interessi, scopi ed apporti differenti. È altresì indicativo quanto questa possibilità sia poco o per nulla sfruttata, mentre, in generale, le imprese sociali preferiscano mantenere esterne alla gestione le relazioni con gli altri portatori di interesse. I sistemi di certificazione della qualità ISO, il bilancio sociale, le carte dei servizi sono strumenti sempre più presenti e consolidati all'interno delle imprese sociali ed ognuno di essi apporta modalità e regole per il dialogo tra l'azienda e l'esterno. Questionari di soddisfazione del cliente, processi di gestione dei reclami e suggerimenti, strumenti di verifica della qualità dei servizi acquistati o erogati, sono quotidianamente utilizzati dai *manager* e dai coordinatori dei servizi. È necessario valutare quali siano gli strumenti per gestire le relazioni, le esigenze e le istanze dei portatori di interesse interni. Se gli "interni" sono omogenei (tutti soci lavoratori), la risposta è abbastanza semplice. Ma in caso di disomogeneità della compagine sociale, come avviene nelle cooperative di tipo B (integrazione lavorativa), queste hanno dovuto mediare tra le esigenze dei soci ordinari e di quelli svantaggiati ma, nascendo per coinvolgere, hanno trovato, ognuna a proprio modo, con pazienza e buon senso, le proprie strategie di integrazione. Le cooperative di tipo A (servizi socio-sanitari ed educativi) hanno invece il problema di integrare le istanze dei soci con quelle più sindacali dei lavoratori. Aggiungere, a questi spesso delicati e precari equilibri, delle istanze ulteriori può far crollare la struttura come un castello di carte. Le istanze dell'amministrazione (budget e bilancio), quelle del lavoratore (ad esempio, ferie o maternità) e quelle dell'utente (ad esempio, continuità del servizio, abbattimento del *turn-over*) possono facilmente venire in collisione tra loro e non c'è una regola o un modello consolidato che risponda a queste problematiche. Spesso, l'unico strumento di composizione dei conflitti così innescati diviene il già menzionato buon senso o il carisma degli amministratori. Molto si dovrà sperimentare prima di arrivare a proposte concrete, condivisibili e, soprattutto, riproducibili.

3. NONOSTANTE IL CONCETTO DI IMPRESA SOCIALE *MULTI-STAKEHOLDER* SIA SEMPRE PIÙ DIBATTUTO E SPONSORIZZATO ANCHE A LIVELLO DI MOVIMENTO COOPERATIVO NAZIONALE,

LA SUA DIFFUSIONE NELLA PRASSI È OGGETTIVAMENTE ANCORA LIMITATA IN PARTICOLARE NELL'ACCEZIONE PIÙ ISTITUZIONALISTA DEL MODELLO OSSIA QUELLO CHE PREVEDE LA PRESENZA DI PIÙ PORTATORI DI INTERESSE NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE. QUALI SONO A SUO AVVISO I PRINCIPALI OSTACOLI - MATERIALI, ECONOMICI E CULTURALI - CHE INCONTRA LA DIFFUSIONE DI QUESTO MODELLO DI IMPRESA SOCIALE?

BALZI

Un'ipotesi interpretativa delle suddette difficoltà può essere formulata sulla base di un (tentativo di) analisi relativo al "ciclo di vita" della cooperazione sociale, che ricavo da una lettura che parte dal mio territorio di appartenenza, ma che trovo riconducibile a caratteristiche similari di altri contesti territoriali. La fase pionieristica dei primi anni '80 ha visto la nascita di cooperative - prevalentemente rientranti nell'attuale tipologia B - spesso di fatto "costituite" dalla stessa comunità di riferimento e con il coinvolgimento di diversi soggetti: volontari, utenti/famigliari, enti locali, altri enti, ecc.: l'obiettivo centrale era la realizzazione di percorsi di integrazione attraverso lo strumento centrale del "lavoro" mediante la creazione di un'impresa "partecipata" e con un forte riferimento, almeno nella nostra esperienza, alla categoria dell'autogestione. La particolare attenzione alla figura del socio lavoratore - che si è indubbiamente dimostrata come un rilevante fattore di successo nel momento in cui si trasforma in leva motivazionale, in senso di appartenenza, in capacità attrattiva di nuovi soci, in pratiche di diffusione della conoscenza e di co-imprenditorialità - deve comunque portarci a riflettere se questa conseguente "centralità dello *stakeholder*-socio lavoratore" non abbia costituito alla lunga una barriera alla sperimentazione o all'allargamento delle forme di partecipazione istituzionalizzata di portatori di interessi diversi. La successiva fase di espansione, rilevante negli anni '90, si è prevalentemente caratterizzata con lo sviluppo di cooperative sociali di tipo A, all'interno delle quali è risultata centrale la componente lavorativo/professionale degli operatori, abbinata al contenuto sociale del lavoro. Con tali presupposti l'apporto o l'integrazione del volontariato - percepito spesso come qualcosa di sminuente la qualità del lavoro professionale - ha avuto uno spazio ed una valorizzazione decrescente. È altrettanto difficilmente negabile un successivo sviluppo di fenomeni di deriva verso la pura erogazione di servizi, con conseguente scarsa attenzione non solo allo *stakeholder* cliente/utente, ma allo stesso lavoratore. La stessa previsione normativa che attribuisce "di diritto" alle cooperative sociali il requisito della

mutualità prevalente ha rischiato di legittimare situazioni di scarsa attenzione alla partecipazione del lavoratore (al di là del suo essere socio), e di determinare la formazione di strutture gerarchiche fortemente accentrate: ne deriva un modello di cooperativa sociale normalmente di notevoli dimensioni, specializzata nell'erogazione di servizi (a volte ai limiti della somministrazione di manodopera), con meccanismi di regolazione centrati quasi esclusivamente sul contratto di appalto di servizi. La cooperazione sociale è ormai un fenomeno maturo, in alcuni casi con elementi di saturazione: è certamente un contenitore che si caratterizza in forme organizzative fortemente diversificate, con una conseguente manifestazione di crisi di identificazione. Mi sembra evidente che sistemi di *welfare* che privilegiano la funzione erogativa della cooperativa sociale finiscano per penalizzare fortemente la dimensione *multi-stakeholder*. Condizione affinché questo elemento diventi invece un fattore di successo è lo sviluppo di un *welfare* comunitario, all'interno del quale alla cooperazione sociale venga riconosciuta, in un'ottica di sussidiarietà, la partecipazione all'esercizio della pubblica funzione sociale. Questa prospettiva deve essere accompagnata da scelte coerenti da parte della stessa cooperazione, con pratiche di coinvolgimento dei diversi soggetti "esterni" e di sistemi di *governance* aperti alla comunità territoriale. Oltre ai suddetti elementi interpretativi evidenzerei anche fattori di resistenza al cambiamento da parte dei gruppi dirigenti delle cooperative con timori di perdita di autonomia da parte dei soci lavoratori.

BICCINI

Per le imprese sociali in forma cooperativa le principali difficoltà nell'agire una *governance multi-stakeholder* sono legate a diversi fattori: ostacoli culturali (è apparentemente più facile gestire un'organizzazione nel modo ordinario); assenza di buone prassi, che possono fertilizzare il sistema; assenza di codici di autoregolamentazione che favoriscono le esperienze che vanno in questa direzione; difficoltà a conciliare i diversi punti di vista. Vi è infine un ostacolo "trasversale": la qualità del *management*. A parità di altre condizioni, la gestione partecipata ed aperta di un'impresa sociale che vede il coinvolgimento degli *stakeholder* richiede un *management* maggiormente qualificato.

GUERINI

L'ostacolo maggiore consiste sul piano culturale e degli stili nella difficoltà, in molti casi, ad essere trasparenti e autentici nell'as-

sumere la logica *multi-stakeholder*, sviluppata, da un lato, sulla spinta di tipo ideale e valoriale, ma poco sostanziata sul piano metodologico per cui stenta a decollare una formulazione sistematica e consolidata per la gestione di quella che oserei definire *stakeholdership*. Oggi qualunque dirigente di cooperativa ha nella sua bibliografia testi di gestione d'impresa, di *management*, diritto societario, impresa sociale, ma facciamo ancora fatica a tradurre in termini reali come si diventa davvero impresa *multi-stakeholder*. Oltre a questo occorre riconoscere che il lungo dibattito e le indicazioni importanti che in questa direzione sono venute dai leader di rappresentanza e dai leader di pensiero del movimento cooperativo ha avuto a volte come effetto che ciascuna cooperativa di una certa sensibilità sia andata alla ricerca del proprio *stakeholder* esterno o diverso dal socio lavoratore da inserire nel consiglio di amministrazione, generando quello che nella domanda si definisce come "accezione istituzionalista" e che io nella risposta precedente o più crudamente ho definito rischio di manipolazione. Infatti servirebbe chiedersi in quanti casi l'inserimento nel consiglio di amministrazione di diversi portatori di interesse abbia risposto più ad una moda o all'esortazione dei leader che ad un'autentica riflessione maturata nella singola cooperativa su che tipo di interpretazione dell'essere *multi-stakeholder* si volesse ricercare. Questo effetto per altro vale, secondo me, anche nei casi in cui lo *stakeholder* esterno è rappresentato dal socio lavoratore - infatti non sono così inconsuete neanche le esperienze in cui la cooperativa sociale è costituita e amministrata da gruppi di persone che fanno riferimento ad esperienze associative forti e che esercitano vere opzioni di controllo sugli amministratori della cooperativa. Quello che sembra esser più difficile appare dunque proprio l'esercizio di quella specifica qualità della mutualità allargata e della compresenza reciproca di portatori di interesse diversi capaci di trarre reciproco vantaggio dall'unire le loro forze in una sfida imprenditoriale di risposta a bisogni diversi, ma che possono trovare un terreno comune su cui costruire. Del resto l'essere imprese di comunità richiede proprio questo. Anche nella sua origine etimologica comunità ci richiama appunto alle mura (di difesa) comuni e ai doni di scambio reciproco.

PERUZZI

Mi viene da paragonare questa situazione a quella rappresentata dalle società miste pubblico-private che sono in forte cresci-

ta. Anche in questo caso credo che si possa incorrere nel rischio che si tratti più di soluzioni per collaborazioni temporanee che vere e proprie soluzioni per risolvere problemi. L'idea delle *multi-stakeholder* è importante, ma il pericolo è che venga adottata strumentalmente per risolvere criticità del momento più che per convinzione o una seria valutazione relativa all'adeguatezza di tale soluzione. Così si crea il rischio di fare dei pasticci perché poi i diversi portatori di interesse devono anche essere tenuti insieme e fatti lavorare in modo proficuo e collaborativo. Penso sia fondamentale lavorare su una cultura d'impresa in grado di sostenere le implicazioni di una *governance multi-stakeholder* e che il maggiore ostacolo alla diffusione di questi modelli sia la carenza di questa cultura o almeno il fatto che essa si esprime spesso in modo parziale e poco compiuto.

Rossi

La nostra è una cooperazione sociale giovane legata e forse anche un po' affezionata all'idea di essere un'esperienza di nicchia. Allo stesso tempo è sentito come molto forte il legame con il territorio di appartenenza. La questione culturale è quella che si pone nel momento in cui per entrare in una fase adulta bisognerà ridare senso all'essere imprese di comunità definendo indicatori concreti a cui fare riferimento. Il nostro consorzio ha da poco avviato questa operazione di ricerca di senso che sta dando già i primi frutti e ha permesso, per esempio, di aprire in maniera non traumatica la propria base sociale ad un'associazione e non più solo a cooperative sociali. Avere un approccio *multi-stakeholder* vuol dire anche mettere i dirigenti di fronte ad un maggiore livello di responsabilità e una più raffinata definizione di competenze, da questo forse nascono le resistenze, ma anche gli stimoli più forti.

SIGNORETTI

L'ostacolo principale a coinvolgere un "estraneo" nella gestione dei propri affari consiste nella dicotomia dei sentimenti di paura e di fiducia. La paura che l'altro possa "rompere il giocattolo", che non capisca che "io ci vivo di questo lavoro", che "pensi solo al proprio interesse e non anche al mio". Difficilmente si arriva a comprendere che mantenere in vita e florida l'impresa sociale diviene "vitale" tanto per il socio quanto per il lavoratore, per la famiglia assistita e per l'azienda sovventrice che, entrando nel capitale dell'impresa sociale, fa un investimento tanto economico quanto di immagine. L'impresa sociale che riuscirà a far entrare

nel proprio capitale, e nel proprio consiglio di amministrazione, banche, ditte fornitrici, famiglie, notabili del territorio, si porrà in posizione di forza rispetto alle fluttuazioni della politica e del mercato. Non sarà solo la compagine dei lavoratori a lottare per sostenere l'impresa nei momenti di crisi, o ad avvantaggiarsene nei momenti positivi, ma tutta la comunità coinvolta. La fusione di diversità porta alla forza ed alla duttilità: le leghe, in metallurgia, ne sono l'esempio più lampante. D'altronde, se vediamo ad oggi la lotta, originata dalla legge 142/2001, che si è venuta a creare in molte cooperative tra soci lavoratori "imprenditori", che sono disponibili anche a sacrifici per investire nel miglioramento dei prodotti/servizi offerti e nella crescita della società, e soci lavoratori "dipendenti", che trovano riferimento nei sindacati e lottano soprattutto per il miglioramento della propria condizione salariale-contrattuale, possiamo pensare che la strada verso l'integrazione dell'altro da noi sia lunga e faticosa.

4. SI PARLA SPESSO DELL'ESIGENZA DI RINFORZARE I VANTAGGI COMPETITIVI DELL'IMPRESA SOCIALE RISPETTO AD ALTRE FORME GIURIDICHE DI IMPRESE PRODUTTRICI DI BENI E SERVIZI DI WELFARE. LA DIMENSIONE MULTI-STAKEHOLDER PUÒ COSTITUIRE DA QUESTO PUNTO DI VISTA UN VANTAGGIO IMPORTANTE PER LE IMPRESE SOCIALI? PER QUALI RAGIONI?

BALZI

La scelta di sviluppare la dimensione *multi-stakeholder*, pur declinata in modelli diversi, per essere duratura e non un fatto contingente, deve saper pragmaticamente considerare la questione della valutazione del vantaggio competitivo conseguente e deve essere in grado di intervenire per determinarne le condizioni e lo sviluppo. Una strategia di questo tipo deve fondarsi - a mio parere - sulla costruzione e sulla valorizzazione di un "capitale intangibile di reputazione", che va accumulato nei confronti dei diversi interlocutori del territorio. Il consolidamento e lo sviluppo di tale capitale reputazionale all'interno di sistemi comunitari di *welfare* può trasformarsi in un formidabile fattore di vantaggio competitivo rispetto alle cooperative di pura erogazione di servizi. L'accumulazione di buona reputazione - e quindi di fiducia riconosciuta dai diversi attori con i quali si interagisce - si deve però fondare su oggettive e coerenti prassi di sviluppo della partecipazione e co-imprenditorialità dei soci lavoratori, sul coinvolgimento degli utenti nei processi di programmazione e valutazione dei servizi, e su integrazioni con i servizi territoriali e gli

altri enti comunitari in una logica di sviluppo locale di comunità. Una pratica indubbiamente complessa ed onerosa, a cui spesso le cooperative non prestano la necessaria attenzione. Le buone prassi realizzate in questo ambito dimostrano invece che le ricadute positive per la cooperativa che si dimostra capace di perseguire (con coerenza e senza pratiche opportunistiche) una strategia di questo tipo. Strategia che deve comunque sapersi confermare quotidianamente e costantemente (pena l'immediato azzeramento del capitale acquisito), evitando l'illusione di poter godere a tempo indeterminato del percorso già effettuato.

BICCINI

La dimensione *multi-stakeholder* può costituire un vantaggio per il fatto che assumendo un punto di vista plurimo, in un momento estremamente complesso e in un ambiente turbolento, si possono attivare risorse aggiuntive, anche immateriali (quali reputazione e fiducia), cosa questa ancor più importante oggi in una dimensione comunitaria. Si possono tenere inoltre più alte le motivazioni, cercare di vedere la realtà da una pluralità di punti di vista, cercando di contrastare le spinte all'autoreferenzialità, la presenza dei diversi portatori di interesse può far monitorare costantemente la qualità delle proprie prestazioni sotto tale profilo. Può costituire anche un vantaggio per la difesa e la promozione dei diritti di cittadinanza. Insomma ci sono diverse ragioni per cui il modello *multi-stakeholder* può essere competitivo, naturalmente da declinare rispetto ai diversi territori e ai diversi problemi che le imprese sociali sono chiamate o intendono affrontare.

GUERINI

Sì, se realizzato in forma autentica, il modello dell'impresa sociale *multi-stakeholder* può apportare un importante vantaggio sia sul piano della competizione di mercato che dal punto di vista del consolidamento dell'efficacia ed efficienza nel perseguimento degli obiettivi di *mission*. Il vantaggio competitivo si individua nella possibilità di ampliare gli ambiti di "co-produzione" del benessere pubblico, realizzato attraverso la valorizzazione di risorse economiche e umane preziose perché generate in forma "privata", ma con una forte finalizzazione pubblica. Questa caratteristica consente di raggiungere maggiori possibilità di integrazione di servizi, di accessibilità ed equità degli stessi, di economie di scala più significative. Ma anche con maggiore stimolo a superare l'appiattimento sulle mere funzioni di erogazione di servizi per

avere una visione che va oltre i nuovi scenari di *welfare* per aprirsi allo sviluppo di comunità; per questo credo che assumere una dimensione *multi-stakeholder* sia la strada per riuscire a garantire la funzione per perseguire l'interesse collettivo, che deve diventare davvero il criterio di valutazione dell'efficacia dell'impresa sociale.

PERUZZI

Io ho sempre il tarlo di considerare un'impresa sociale non tanto diversa da un'impresa comunemente intesa che comunque è sensibile ai problemi sociali e cerca soluzioni per risolvere problemi sociali. Sicuramente è più vantaggiosa la dimensione *multi-stakeholder*, ma questa caratteristica deve essere accompagnata dalla duplice matrice dell'impresa sociale: gestita come azienda, attenta come soggetto di *welfare*. Insisto su questo punto poiché sono molto più diffuse le grandi realtà pseudo *multi-stakeholder* dove manca in maniera marcata l'aspetto sociale; o meglio l'aspetto sociale c'è, ma è promosso e presentato come assistenziale in senso negativo.

ROSSI

Acquisire una dimensione *multi-stakeholder* non deve essere un tentativo di trasformare le cooperative in comitati d'affari allargati. Avere la capacità di coinvolgere le persone a cui sono dedicati i servizi, l'imprenditore, la fondazione o l'associazione di volontariato intorno ad un progetto di sviluppo di comunità è una fase da non dare per scontato e che anzi diventa determinante se i vantaggi che si vogliono ottenere sono quelli di diminuire la dipendenza economica dal pubblico (che spesso diventa anche progettuale), ed offrire sempre di più un vero servizio pubblico nel momento in cui con più efficacia si coinvolge la comunità nel definire i propri bisogni e ad individuare possibili soluzioni.

SIGNORETTI

La presenza strutturale e strutturata degli *stakeholder* nella gestione dei servizi dell'impresa sociale porta automaticamente all'eliminazione di quella che, in economia politica, viene chiamata asimmetria informativa. L'acquisizione di beni e servizi si basa sulla fiducia, da parte di chi acquista, nella propria capacità di valutare la qualità di quanto acquistato ed il rapporto qualità/prezzo. A minare questa fiducia vengono le asimmetrie informative: "come

faccio a sapere che chi mi vende il prodotto/servizio stia facendo i miei interessi e non solo i propri?”. L’acquirente difficilmente potrà verificare la qualità delle materie prime utilizzate, la competenza dei lavoratori dell’azienda, la soddisfazione degli stessi e la motivazione nel loro lavoro. Quindi, il cliente, tenderà a ricercare sempre un fornitore che gli dia fiducia e, a volte, potrà essere adescato da un buon venditore, a fronte di nessun miglioramento in quanto acquisito. Ma se il cliente viene coinvolto all’interno della struttura e potrà verificare ed indirizzare le strategie di produzione del bene/servizio, non sarà soggetto alle asimmetrie informative ed acquisirà dall’organizzazione che lo ha coinvolto quanto necessita, senza cercare all’esterno. Inoltre, come cliente-socio, avrà tutto l’interesse che la sua struttura cresca e prosperi, quindi attiverà il suo patrimonio relazionale per portare nuova ricchezza alla stessa. L’esempio fatto per il portatore d’interesse-cliente vale anche per il portatore d’interesse-banca, azienda o pubblica amministrazione, coinvolte nell’impresa *multi-stakeholder*. Le strutture for-profit che erogano beni e servizi non potranno mai essere realmente *multi-stakeholder*, come in potenza può essere l’impresa sociale, perché quanto già detto collide con la necessità del profit di fare utile, ovvero di utilizzare l’utile per remunerare il capitale degli azionisti.

- 5. I SISTEMI DI REGOLAZIONE NAZIONALI E REGIONALI INSISTONO ATTUALMENTE MOLTO NELL’INDIVIDUARE REQUISITI - ORGANIZZATIVI E GESTIONALI - PER ACCREDITARE E SELEZIONARE LE IMPRESE SOCIALI AFFIDATARIE DEI SERVIZI. SECONDO LEI HA SENSO INTRODURRE LA DIMENSIONE MULTI-STAKEHOLDER COME REQUISITO PER SELEZIONARE I SOGGETTI AFFIDATARI DI SERVIZI DI WELFARE OPPURE LA SCELTA DI ADOTTARE DEI MODELLI MULTI-STAKEHOLDER DOVREBBE ESSERE LASCIATA ALLA LIBERA SCELTA DELLE DIVERSE IMPRESE? ED EVENTUALMENTE QUALE CONCETTO DI MULTI-STAKEHOLDER ANDREBBE CONSIDERATO UN SIMILE REQUISITO: LA PRESENZA DI PIÙ PORTATORI DI INTERESSE NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE OPPURE LA PIÙ GENERALE ESISTENZA DI RELAZIONI STRUTTURATE CON SOGGETTI ESTERNI ALL’IMPRESA?**

BALZI

Può dipendere dalla natura del rapporto che si intende regolare. Se il rapporto è riconducibile all’appalto di servizi (e quindi all’impresa sociale è attribuibile la natura di semplice fornitore di servizi) la dimensione *multi-stakeholder* può non assumere rilevanza (e un po’ provocatoriamente arriverei a pensare che, coerentemente... non potrebbe che essere così!). In sistemi locali

di *welfare* regolati secondo principio di sussidiarietà, con attribuzione alle imprese sociali di un ruolo di compartecipazione all'esercizio della pubblica funzione sociale (ad esempio, art. 19 legge 328/2000, il piano di zona, ecc.), con valorizzazione di sistemi di regolazione di accreditamento istituzionale di natura concessoria (ad esempio, L.R. Veneto 22/2002 sull'accREDITAMENTO e ripresi dalla L.R. Veneto 23 sulla cooperazione sociale) la rilevanza della dimensione *multi-stakeholder* può invece assumere un peso considerevole. Il riferimento agli *stakeholder* inerenti la dimensione comunitaria (ad esempio, enti locali, reti locali, utenza, ecc.), sulla base dei ragionamenti sopra esposti, diventa prioritario. È opportuno in tal senso evidenziare e precisare le possibili forme di "relazioni strutturate" con i soggetti comunitari esterni all'impresa.

BICCINI

Sì, insieme ad altri può essere uno dei requisiti differenziali, in particolare enfatizzando le relazioni virtuose che si generano e l'aumento di capitale sociale. Potrebbe essere sia una presenza nel consiglio di amministrazione, che la costruzione di una forte rete relazionale nel territorio, che la gestione in modo aperto e partecipato dei servizi. In molti casi vi sono interlocutori esterni all'impresa sociale che non hanno interesse a partecipare direttamente alla gestione dell'impresa sociale, ma che sono interessati e collaborano o con i singoli servizi o su singole iniziative.

GUERINI

Sono convinto che sia utile introdurre la dimensione *multi-stakeholder* come requisito per accreditare le imprese sociali, anche se ovviamente non deve essere un dogma. Serve infatti considerare che là dove l'oggetto principale di lavoro è la produzione di "beni relazionali" altamente simbolici e legati ai significati e ai valori, non tanto in termini di prestazioni erogate, ma in termini di partecipazione e di produzione di benessere e beni comuni. Questo deve determinare l'identità dell'impresa sociale, non solo attraverso gli oggetti di lavoro imprenditoriale, ma attraverso le modalità e i processi attraverso i quali si realizzano gli obiettivi dell'impresa. Le imprese sociali migliori e più competitive sono quelle che sapranno trasformare i prodotti in valori condivisi, in beni collettivi "rendicontabili" e riconoscibile come interesse generale. Certo tutto questo è più facile da dichiara-

re che da realizzare poiché reciprocità e partecipazione al pari dell'interesse generale e del bene comune sono notoriamente oggetti difficili da misurare e certificare, ma questa è la sfida che occorre saper assumere. Del resto come le imprese quotate in borsa devono dimostrare agli organi di vigilanza che sono in grado di massimizzare i profitti e di perseguire l'interesse generale degli azionisti (anche se poi tutti conosciamo gli effetti distorti anche nel sistema dell'alta finanza) per "accreditarsi" nel mercato; come le imprese ordinarie sono sottoposte alle certificazioni e alle revisioni contabili, così le imprese sociali devono saper trovare le modalità attraverso cui dimostrare la capacità di generare valore sociale aggiunto e incremento del capitale sociale, che dal mio punto di vista vede proprio nella forma della partecipazione di diversi portatori d'interesse una delle forme di evidenza più chiare. In questa direzione tuttavia serve prestare molta attenzione all'equilibrio tra la dimensione prescrittiva delle regole di "accreditamento" e la dimensione promozionale: è importante infatti fare attenzione ad evitare che questi criteri e requisiti divengano meri elementi formali: quante diverse categorie di soci sono compresi nella base sociale o nel consiglio di amministrazione della cooperativa. Sarebbe una prescrizione inutile e dannosa se fosse determinata solo da forme di verifica quantitativa o amministrativa. Serve invece che le forme di "certificazione" della formula *multi-stakeholder* sia sottoposta a processi di sussidiarietà orizzontale, di economia sociale, di costruzione di reputazione e capitale sociale. Pensiamo, ad esempio, al bilancio sociale, per il quale non servono tanto modelli definiti, da sottoporre al controllo di un'autorità terza, mentre servono forme di certificazione realizzate dagli *stakeholder* dell'impresa sociale e del territorio o della comunità in cui essa opera. Questo non significa che dobbiamo evitare forme di vigilanza e di verifica della reputazione, il controllo comunque deve esserci e realizzarsi su due versanti: esterno, ma che non si limiti ad una funzione pubblica di vigilanza sui servizi delle imprese sociali, ma che sia in grado di esercitare una costante verifica sul mantenimento dei requisiti; interno da realizzare prevalentemente con la partecipazione democratica diretta capace di garantire la "sovranità economica" esercitata dai cittadini che, grazie all'impresa associativa, partecipano direttamente all'economia e accedono a quel libero mercato nell'accezione di cui ho par-

lato precedentemente. Ecco perché ritengo fondamentale che siano individuate modalità di certificazione e rendicontazione tali da consentire che non ci si limiti alla mera dichiarazione di possesso del requisito nominale (nella tal cooperativa ci sono 4 diversi portatori di interesse e sono tutti rappresentati nel consiglio di amministrazione), poiché tutto sommato si fa presto a recuperare qualche socio esterno da inserire nella compagine sociale. Mentre diverso è richiedere di dimostrare la "credibilità" e il riconoscimento da parte di "stakeholder collettivi" - come, ad esempio, una parrocchia od un oratorio, un'associazione di promozione sociale o di tutela di gruppi di utenti (ad esempio una cooperativa che si occupa di minori e disabili che riesce a dimostrare di avere tra i propri *stakeholder* che formalizzano un rapporto stabile un oratorio e un'associazione di promozione di disabili è evidentemente una realtà che sta costruendo un modello *multi-stakeholder*), mentre non necessariamente lo è la cooperativa che dimostra quale unico requisito di avere tra i propri soci o amministratori dei volontari.

PERUZZI

Per me dipende molto dal come si fanno le cose. Dalla trasparenza dei rapporti e dalla possibilità di farsi controllare e verificare la collaborazione tra i diversi portatori di interesse. Non credo sia utile perseguire un'unica strada o un unico modello perché il confronto e il rapporto con gli *stakeholder* può essere anche molto diverso ed è bene che rimanga tale.

ROSSI

La decisione di definire come requisito l'aver una dimensione *multi-stakeholder* se non è accompagnata da una promozione di ricerca di senso anche da parte delle istituzioni mi sembra un'operazione alquanto inutile. È un po' quello che è successo con le certificazioni di qualità. Molte cooperative hanno iniziato questo percorso soprattutto per vincere il bando. Il risultato è stato che il tema della qualità si è un po' annacquato. Se lo stimolare ad assumere una dimensione *multi-stakeholder* fosse accompagnato a rilanciare, per esempio, il tema della sussidiarietà inserito nella legge 328, recuperando la filosofia ispiratrice dell'*empowerment* di comunità, allora diventerebbe importante anche il ruolo delle istituzioni. A questo punto ragionerei più in termini di sperimentazione che di vero e proprio indirizzo.

SIGNORETTI

Tre possono essere le chiavi di lettura della questione "accreditamento" e "strutture *multi-stakeholder*". *In primis*, le politiche dell'accREDITamento delle strutture, soprattutto per i servizi alla persona, sono molto dibattute e la discussione verte, in particolare, tra la volontà di garantire la massima qualità possibile, il controllo dei costi, la necessità di mantenere il "mercato" aperto a nuovi *competitor*, la tutela delle esigenze del territorio. Il termine stesso di *stakeholder* è soggetto a chiavi di lettura che possono essere notevolmente diverse da territorio a territorio e da impresa sociale ad impresa sociale. Va infine considerato il difficile problema qualità e quantità di portatori di interesse, che pone non pochi interrogativi. Come può una struttura giovane e volenterosa, apportatrice di nuove esperienze, avere lo stesso numero di *stakeholder* dell'organizzazione territoriale storica? L'accumularsi di prerequisiti che dovrebbero avvantaggiare gli utenti e garantire la migliore qualità dei servizi, rischia di cristallizzare la situazione, creando, di fatto, dei regimi di monopolio. Nel Comune di Roma si è venuta a creare, negli ultimi sette anni, ossia da quando è partito il sistema di accreditamento, una situazione molto simile: la complessità del bilanciare le esigenze delle strutture accreditate con i problemi amministrativi e le spinte verso una maggiore centralità dell'utente nella scelta delle strutture, ha comportato, di fatto, che le cooperative storiche hanno mantenuto il controllo sui servizi alla persona a discapito delle strutture nate negli ultimi anni, che non hanno trovato spazi per crescere. Un concetto che non è mai stato considerato dalle politiche di accreditamento, a differenza di quelle per la qualità, è il "processo di miglioramento". La valutazione delle strutture accreditate è, nella stragrande maggioranza dei casi, prettamente su prerequisiti statici che, una volta raggiunti, garantisce la presenza sul territorio. Inoltre la loro verifica è normalmente burocratica e cartacea. Questo permette alla pubblica amministrazione di svolgere i propri compiti con minore coinvolgimento di personale e minore rischio di ricorsi alla magistratura in caso di verdetti negativi. Come si dice in questi casi: "Carta canta!". La tensione al miglioramento dei processi e dei servizi da essi prodotti non è nemmeno richiesta. Quindi, il problema tra *stakeholder* interni o esterni è, in questa fase, quantomeno prematuro.

6. UN'ULTIMA DOMANDA: QUALI SONO LE PRINCIPALI STRATEGIE CHE IL MOVIMENTO COOPERATIVO A LIVELLO NAZIONALE E LOCALE DOVREBBE ADOTTARE PER DIFFONDERE E RENDERE OPERATIVA LA CULTURA DEL GOVERNO *MULTI-STAKEHOLDER* DELL'IMPRESA SOCIALE? TRA LE STRATEGIE EVENTUALMENTE ADOTTATE CE NE SONO ALCUNE CHE LA CONVINCONO DI PIÙ E ALTRE DI MENO? PERCHÉ?

BALZI

Sono certamente da evitare "modelli generali centralizzati": i modelli applicativi della dimensione *multi-stakeholder* vanno costruiti sugli elementi di *mission* e di strategia, nonché sulle caratteristiche dell'ambiente (comunità) di riferimento dell'impresa. Più significativo è in tal senso un ruolo attivo nel favorire la conoscenza, il confronto e la diffusione di buone prassi, anche al fine di sviluppare le competenze degli imprenditori sociali in termini di creazione di reti locali e di sviluppo locale.

BICCINI

Il movimento cooperativo potrebbe: riprendere a discutere in modo collettivo, a scambiare esperienze, facendo cultura; promuovere la ricerca su temi quali l'identità, la *governance* e i rapporti con il territorio delle imprese sociali; analizzare le buone pratiche e replicare esperienze significative; attivare una campagna di comunicazione in tal senso; promuovere percorsi di formazione per il *management* delle imprese.

GUERINI

Credo che sia indispensabile continuare a promuovere la cultura e il "sogno" di una capacità di migliorare il mondo in cui viviamo a partire dalla capacità di auto-organizzazione e di reciproco sostegno tra cittadini e persone che pur a partire da esigenze e prospettive diverse riescono ad individuare un'area di scambio mutualistico in cui far convergere interessi diversi verso obiettivi comuni. Per questo serve agire attraverso azioni di formazione, addestramento all'esercizio della fiducia e della trasparenza, capacità e disponibilità a farsi contaminare, superamento delle logiche di difesa corporativa delle professioni o dei modelli, ma serve anche molto coraggio nel determinare i confini entro i quali ci si muove, anche rischiando di escludere alcune realtà, per uscire dalla strategia dei proclami e delle esortazioni. Parlo del mondo a cui appartengo e nel quale mi riconosco, Federsolidarietà-Confcooperative che deve avere il coraggio di scegliere se le cooperative sociali *multi-stakeholder*, radicate sul territorio, specializzate e di dimensioni adeguate

(quelle cioè che aderiscono sostanzialmente al codice etico sono le esperienze da valorizzare e promuovere) oppure se il codice etico è solo uno slogan, visto che alla nostra organizzazione appartengono anche cooperative sociali che lavorano su tutto il territorio nazionale, hanno una collezione di contenziosi sindacali da fare invidia alla Fiat dei tempi di Valletta e sono sostanzialmente partecipate esclusivamente da soci lavoratori in larga parte manipolati da una dirigenza blindatissima. Fra le strategie che mi convincono c'è sicuramente quella che Federsolidarietà Lombardia ha adottato per suggerire alla Regione Lombardia le attenzioni da mettere in atto per determinare i requisiti per il mantenimento dell'iscrizione all'albo regionale delle cooperative sociali che qui richiamo molto sinteticamente: 1) il tema dell'autoregolazione promosso attraverso l'adozione del codice etico centrato sul radicamento territoriale, la piccola dimensione, la partecipazione; 2) l'introduzione di indicatori per l'adesione all'albo regionale della cooperazione sociale che non sia limitato da ciò che le cooperative gestiscono, ma dalla traduzione in comportamenti reali delle finalità della legge 381/91; 3) processi di certificazione di qualità costruiti sul monitoraggio fondato sul confronto con le buone prassi e i risultati concreti e non sull'autodichiarazione di possesso di requisiti amministrativi; 4) la costruzione di reti nelle quali l'identità si forma nei processi di cooperazione, chiamata a confrontarsi strettamente con altri attori del territorio, coniugando attenzione e azione locale e valorizzazione dei processi globali, producendo economie di reciprocità, solidarietà, dono.

Tutto questo perché credo sia ormai il tempo di uscire dalla tronfia fase delle dichiarazioni retoriche, della manipolazione dei soci lavoratori, dell'auto-celebrazione del mito del buon samaritano per passare alla fase concreta della reciprocità che si accompagna con l'efficacia della solidarietà che è limitata e reale e non "onnipotente" e vacua poiché fondata sull'autocelebrazione senza confini. Vorrei invece che oggi fosse il tempo della realizzazione di piccoli risultati legati al territorio in cui la cooperativa può scegliere di "abitare la propria terra" a fronte dei grandi numeri e della sterile rincorsa dei modelli dell'imprenditoria ordinaria o, peggio, dell'alta finanza, che certamente hanno grandi meriti di carattere imprenditoriale ed economico, ma che sono altra cosa dalla ricerca di forme di equità, giustizia sociale, benessere e reciprocità che continuano ad essere il motivo principale per cui sono fiero di essere un cooperatore sociale.

PERUZZI

Questa è una domanda molto difficile da affrontare. Provo. Il governo *multi-stakeholder* non è un semplice paternariato. Io lo intendo come una stretta collaborazione, la ricerca di una condivisione di idee, esperienze, risorse e anche rischio di impresa. Non bisogna soltanto cercare gli appoggi per farci sopravvivere ...

ROSSI

Nel cercare di coniugare impresa di comunità e approccio *multi-stakeholder* gli stimoli più forti arrivano dal Consorzio "G. Matarrelli" e lo sforzo soprattutto culturale che gli ha permesso di generare "Welfare Italia". Nel campo della formazione occorre definire con più precisione le competenze necessarie ad un profilo di dirigente che non è più il dirigente di cooperativa sociale *tout court*.

SIGNORETTI

Il primo passo per creare strutture *multi-stakeholder* è la promozione del lavoro in rete: se non sono aperto al lavoro ed allo scambio con gli altri, non potrò nemmeno iniziare a coinvolgerli nella mia struttura. È abbastanza poco convincente che il movimento cooperativo nazionale chieda alle proprie strutture di aggregarsi quando le stesse centrali sono disunite. Non è in atto nemmeno una seria sinergia tra cooperative e consorzi interni alla stessa centrale. A titolo d'esempio, il sistema bancario di riferimento della cooperazione dovrebbe essere la Banca di Credito Cooperativo, ma non è così. Al ridursi delle risorse pubbliche, le cooperative sociali lottano a coltello per brani di territorio; i consorzi nazionali si moltiplicano contendendosi strutture già appartenenti a reti diverse e non aggregando strutture nuove alle reti; le centrali, a livello territoriale, si scrutano per scoprire quale sarà la prossima mossa del nemico. In questo panorama, in cui non ci fidiamo dei nostri simili, appare difficile che altri possano fidarsi di noi. La sfida delle imprese sociali consiste nel ricostruire la capacità di fidarsi, iniziando dal proprio interno. La parola fiducia deriva dal latino *fides* che si traduce anche come "corda". La fiducia crea legami forti, difficilmente dissolubili. Creare un'impresa *multi-stakeholder* vuol dire legare a noi gli altri che con noi dovranno percorrere un cammino. Il legame che porterà l'impresa sociale ad essere impresa realmente *multi-stakeholder*, coniugando tanti diversi obiettivi da raggiungere ed interessi da accogliere, al di là delle scritture formali, potrà essere solo quello fiduciario.



Osservatorio internazionale



L'evoluzione del terzo settore e le imprese sociali in Polonia¹

Daniela Gatti

Sommario

1. Cenni storici - 2. Il contesto socio-economico - 3. Il terzo settore in Polonia - 4. Il contesto normativo - 5. L'impresa sociale in Polonia: un quadro sintetico - 6. Conclusioni

1. Cenni storici

In Polonia, come in generale in tutta l'Europa dell'Est, associazioni, fondazioni e cooperative fondano le loro radici nel Medioevo, quando svolgevano un'importante funzione di sostegno e supporto mutualistico in diversi campi: produzione e consumo, accesso al credito, educazione, interventi sociali e sanitari. È possibile affermare che "il settore nonprofit come si presenta oggi è il risultato tanto dell'esperienza e del retaggio culturale sviluppatosi in dieci secoli, quanto della caduta del Comunismo e della nascita di un nuovo sistema politico" (Leś *et al.*, 1999).

In particolare, dal Medioevo alla fine del diciottesimo secolo, due sono stati i principali motori delle attività di volontariato: innanzitutto le opere di carità realizzate dalla Chiesa Cattolica, e quindi un

¹ Il presente articolo si propone di riprendere e proporre i risultati di una ricerca sul ruolo dell'impresa sociale in Europa: Emes/Undp, *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation. An Examination of the Concept and Practice in Europe and the Commonwealth of Independent States*, 2008. In particolare la ricerca condotta da Emes è la fonte primaria dei dati e delle tabelle qui riportate.

tradizionale intervento in attività filantropiche dell'aristocrazia in collaborazione con le città e municipalità.

Nel 1795 e fino al termine della prima guerra mondiale, la Polonia perse l'indipendenza, ritrovandosi divisa e sottomessa alle nazioni vicine. Il governo straniero portò alla nascita di un forte movimento patriottico per l'indipendenza, sostenuto anche dalla Chiesa Cattolica, che caratterizzò fortemente la società polacca e permise il consolidamento di un saldo senso di identità nazionale. A partire proprio da questo spirito e volontà di rinascita della nazione polacca, nel diciannovesimo secolo iniziative filantropiche, associazioni di volontariato, cooperative mutualistiche e di credito si affiancarono alle istituzioni locali per promuovere lo sviluppo economico, nonché supportare la classe operaia e in genere tutti i lavoratori in termini sia educativi sia di assistenza sociale.

Il terzo settore mantenne un ruolo significativo fino alla seconda guerra mondiale: nel 1934 in Polonia si contavano, ad esempio, 22.700 cooperative.

Il regime sovietico segnò invece un periodo di arretramento e decadimento delle esperienze mutualistiche fondate sui principi dell'autonomia, della solidarietà e della partecipazione. In particolare le cooperative divennero uno strumento di regime, attraverso il quale la proprietà privata venne progressivamente annessa al sistema di economia socialista; le cooperative furono di fatto considerate come imprese pubbliche e acquisirono spesso un ruolo monopolistico in diversi settori dell'economia nazionale. Scomparvero i crediti cooperativi e le società di mutuo aiuto, così come le fondazioni vennero bandite nel 1952 e i loro beni confiscati; forti limitazioni e restrizioni vennero imposte anche alle associazioni.

Nel complesso le funzioni svolte dal terzo settore vennero assunte dal settore pubblico e la maggior parte delle organizzazioni venne sciolta.

La nascita nel 1980 del sindacato indipendente *Solidarność* segnò l'inizio di una nuova stagione politica, dove la società civile cominciò a riconquistare il proprio ruolo. La caduta del muro di Berlino e quindi del regime comunista hanno portato quella libertà economica e politica indispensabili per la rinascita del terzo settore e, più in generale, dell'impegno socio-politico dei cittadini.

2. Il contesto socio-economico

Prima di analizzare in dettaglio la realtà del terzo settore, può essere opportuno tracciare un breve quadro del contesto sociale ed economico che ha caratterizzato la Polonia negli ultimi trent'anni.

Mercato del lavoro

Dal 1990 al 2002 il mercato del lavoro polacco è stato caratterizzato da un alto livello di disoccupazione. Diversi sono i fattori che hanno portato a questa situazione: una riduzione dei tassi di crescita economica, un eccesso di offerta di forza lavoro qualificata, leggi sul lavoro molto restrittive, mancanza di programmi politici a medio-lungo termine.

La massima crisi nel settore del lavoro si è registrata nel 2003, con una percentuale di disoccupazione che ha quasi toccato il 20% (il più alto livello tra le nazioni europee e quasi il doppio rispetto alla media europea).

Negli ultimi anni lo sviluppo economico e l'apertura dei mercati (con la conseguente de-localizzazione di molte attività produttive da parte dei paesi dell'Europa Occidentale) ha portato ad una progressiva riduzione del tasso di disoccupazione: 17% nel 2005 e 11% nel 2007. Ciò nonostante la situazione del mercato del lavoro polacco rimane preoccupante, anche in ragione delle sue caratteristiche:

- la distribuzione del lavoro è assolutamente difforme nel paese, con regioni, in particolare quelle a vocazione rurale, dove il tasso di disoccupazione raggiunge punte del 40-50%;
- vi sono profonde discrepanze fra le richieste del mercato di lavoro e le professionalità esistenti; molti lavoratori dichiarano di non svolgere una professione inerente ai loro studi, esperienza o qualifica professionale;
- vi è scarsa mobilità e oltre la metà sono i disoccupati di lungo periodo. In particolare vi sono gruppi dove l'esclusione dal lavoro (e quindi anche l'esclusione sociale) costituisce un fattore permanente, come: i) i disabili che, secondo i dati dell'Ufficio Statistica Centrale (GUS), rimangono per l'80% fuori dal mercato del lavoro; ii) i giovani in età tra i 15 e i 24 anni, il cui tasso di disoccupazione nel 2005 era del 41%, pari circa ad un quarto dei disoccupati totali; iii) le persone oltre i 50 anni di età; iv) le donne, che nel 2003 rappresentavano oltre la metà della popolazione disoccupata; v) altri gruppi a forte rischio di esclusione sociale (ex carcerati, disabili psichici, immigrati, minorità etniche, senzatetto).

È infine da segnalare come sempre più spesso i salari erogati non siano sufficienti a garantire adeguati livelli di vita: quasi il 12% delle persone con un'occupazione vive sotto la soglia di povertà.

Sistema di welfare

In Polonia, come nelle altre nazioni uscite dal blocco sovietico, lo sviluppo di un nuovo sistema di *welfare* ha visto numerose difficoltà e tensioni. Da un lato, appare evidente come, nel nuovo contesto socio-economico, sia necessario avviare un sistema di *welfare* non più fondato solo su interventi statali e assistenziali. Dall'altro lato, i meccanismi messi in atto nel periodo comunista hanno trovato una forte radicalizzazione nel sistema di vita dei cittadini ed è politicamente molto difficile, pena il rischio di perdita del consenso, andare ad intaccare lo *status quo* e modificare le forme di assistenza. Ormai è prassi diffusa, e insieme necessaria per assicurare la stabilità economica delle famiglie, affiancare all'attività lavorativa altre entrate provenienti da brevi lavori in nero e soprattutto da trasferimenti di denaro e aiuti economici da parte dello Stato.

Negli ultimi anni si è assistito ad un graduale processo di trasformazione, con una progressiva decentralizzazione delle risorse e delle responsabilità dal governo centrale alle istituzioni locali, insieme all'introduzione del concetto di sussidiarietà. Rimane tuttavia ancora molto difficile passare da logiche assistenziali a sistemi pro-attivi che forniscano servizi e strumenti per la riqualificazione e inclusione sociale in una logica di responsabilità sociale e autopromozione: ancora molti sono i passi da compiere per passare dal *welfare state* al *welfare society* (Iacovino, 2008).

In questo periodo, ancora di transizione, vi è anche un certo immobilismo tra gli attori chiamati a gestire il sistema di *welfare*: prevale tuttora un modello bipolare (stato e aziende private), mentre sotto-stimato è l'apporto che potrebbe essere fornito dal terzo settore e in particolare dalle imprese sociali.

Capitale sociale

Con la caduta del muro di Berlino sono state numerose le iniziative, pubbliche e private, per promuovere la democrazia e attivare i cittadini nella creazione di un nuovo ordine sociale e politico.

Tuttavia forti sono ancora i retaggi culturali lasciati dagli anni di regime, sia a livello individuale sia a livello sociale.

Singolarmente è ancora presente una visione statica e passiva della propria condizione socio-economica, e risulta molto difficile favorire, specialmente tra le persone a rischio di esclusione sociale, un atteggiamento pro-attivo e di autopromozione.

A livello sociale è necessario ancora molto lavoro per rendere operativi modelli di *governance* locale inclusivi, che vedano la partecipazione della comunità nei processi decisionali. Le stesse forze politiche assumono posizioni oscillanti nel processo di trasformazione e tendono a sottovalutare come la cultura, le risorse economiche e il capitale sociale a livello locale possano essere fattori di sviluppo determinanti.

Anche il concetto di responsabilità sociale, fondamentale in una logica di economia sociale, risulta poco diffuso. Una ricerca condotta all'interno del Progetto Europeo Exsores² ha individuato come la maggior parte delle organizzazioni intervistate (organizzazioni nonprofit ed enti pubblici) non siano in grado di fornire definizioni condivise del concetto di responsabilità sociale. A seconda dei molteplici punti di vista, la responsabilità trova accezioni diverse e comunque per lo più riduttive: viene fatta coincidere con azioni filantropiche, con attività di *fund raising*, con il rispetto degli obblighi nell'erogazione dei servizi (enti pubblici). La responsabilità è per lo più percepita come un vincolo etico nei confronti del singolo individuo (beneficiario dell'erogazione liberale, destinatario del servizio, ecc.) e non emerge un'idea più ampia di responsabilità sociale, dove l'oggetto di attenzione sia l'intero ambiente di riferimento e le relazioni in esso intrecciate. Le stesse organizzazioni di terzo settore non considerano la rete come un fattore centrale per la propria crescita e la promozione del benessere territoriale, lasciando prevalere logiche esclusive e competitive.

3. Il terzo settore in Polonia

Come precedentemente accennato, a partire dall'inizio degli anni '90, il terzo settore ha ripreso forza, con la nascita di nuove organizzazioni e il rilancio di altre già esistenti (Defourny, Nyssens, 2007). Nella visione della popolazione, le organizzazioni di terzo settore si caratterizzano prevalentemente come nonprofit, cioè fuori dalle logiche di mercato, e non governative, a dire libere dal controllo statale.

² Exsores Progetto Europeo, Responsabilità sociale, organizzazioni, esperienze, opportunità, 2005.

È importante sottolineare come nei primi anni '90 le cooperative sono state escluse dal concetto di terzo settore e questo è parzialmente vero ancora oggi. L'ostilità verso le cooperative deve essere fatta risalire al ruolo che esse hanno assunto durante il socialismo, quando sono state assorbite dall'economia di regime, divenendo sostanzialmente delle imprese pubbliche con privilegi monopolistici.

La scarsa fiducia nel ruolo e nell'indipendenza delle cooperative e l'immagine negativa che ne deriva, hanno portato ad un forte declino di questa forma organizzativa. Tale fatto, insieme ad un più generale atteggiamento culturale polacco di netta separazione tra nonprofit ed economia, ha di fatto allontanato il terzo settore da quelle che sono le caratteristiche della cosiddetta "economia sociale".

Di seguito le tipologie di organizzazioni che compongono tradizionalmente il terzo settore polacco:

- organizzazioni di volontariato (associazioni e fondazioni): sulla base dei dati forniti dal Regon (Registro nazionale ufficiale delle imprese) nel settembre 2006 si contavano 63.000 organizzazioni, di cui 55.000 associazioni e 8.200 fondazioni. Se si considerano anche le sedi locali il numero supera le 70.000 unità. È però necessario tenere conto che non vi è l'obbligo di comunicare la chiusura delle organizzazioni, per cui una significativa percentuale di esse potrebbe non essere più operativa;
- organizzazioni di supporto all'attività economica: sono organizzazioni attive nell'ambito economico, come camere di commercio, ordini professionali, ecc. Nel 2008 erano circa 5.500;
- cooperative: nel 2008 erano registrate circa 12.500 cooperative: cooperative edificatrici (circa 5.000), cooperative agricole e rurali (circa 4.000), cooperative di lavoro (circa 1.300), crediti cooperativi o cooperative finanziarie (circa 800);
- società mutualistiche: sono società nate nel Medioevo, soprattutto nelle aree rurali, quali le associazioni di assicurazione mutualistica (le più grandi), enti per la gestione delle risorse comuni (compagnie di gestione dell'acqua), microcredito. Dopo la seconda guerra mondiale il movimento mutualistico è praticamente scomparso e solo di recente sono nate nuove organizzazioni. Nel 2008 in Polonia si contano 9 grandi compagnie di assicurazione mutualistica e circa altre 900 associazioni mutualistiche (per lo più per piccoli prestiti).

TABELLA 1 - IL TERZO SETTORE IN POLONIA

<i>Tipologia di organizzazione</i>	<i>N. di org. registrate</i>	<i>N. di occupati³</i>	<i>Membri/soci</i>
Associazioni e fondazioni	63.000	120.000	9-10.000.000 ⁴
Organizzazioni di supporto all'attività economica	5.500	33.000	1.100.000
Cooperative	12.800	440.000	6.000.000
Cooperative per disabili	350	55.000	30.000
Associazioni mutualistiche di assicurazione	9	500	n.d.
Altre associazioni mutualistiche	880	n.d.	n.d.
Cooperative sociali	106	500	400
Organizzazioni per il supporto e riabilitazione al lavoro	35	1.700	-
Centri di integrazione soc. + club	35+90	500 + n.d.	-
<i>Totale</i>	<i>Circa 83.000</i>	<i>Circa 600.000</i>	<i>Circa 16-17.000.000</i>

Recentemente vi sono inoltre nuove forme organizzative, nate sia spontaneamente per sopperire alle inefficienze del *welfare* pubblico, sia riconosciute e promosse da recenti normative:

- cooperative sociali (legge sulle cooperative sociali del 27 aprile 2006), create sul modello italiano delle cooperative di tipo B di integrazione lavorativa; all'inizio del 2007 si contavano 106 cooperative sociali;
- organizzazioni per il supporto e riabilitazione al lavoro (legge sulla riabilitazione al lavoro delle persone disabili del 27 agosto 1997): si occupano di fornire strumenti nel campo dell'inserimento lavorativo per persone con particolari difficoltà di accesso al mercato del lavoro. Sono molto poche (35 alla fine del 2006) e la loro scarsa diffusione è forse dovuta al fatto che devono essere istituite e rimanere sotto il controllo delle autorità locali;
- centri di integrazione sociale e club (legge sul lavoro sociale 2003): alla fine del 2006 vi erano 35 centri e 90 club; possono es-

³ Ci si riferisce al numero di occupati, indipendentemente dalla tipologia di occupazione o contratto.

⁴ Rappresenta il numero di soci indicati dalle stesse organizzazioni: la stessa persona può essere membro di più organizzazioni o non essere consapevole della sua appartenenza ad una di esse (ad esempio, per le grandi associazioni come la Croce Rossa). Un'indagine del 2006 mostrava che il numero di persone che si dichiarava membro di un'associazione era di circa 7 milioni.

sere fondati sia dagli enti pubblici sia dai privati, ma la maggior parte di essi sono istituzioni create dalla pubblica amministrazione per operare nel campo dell'assistenza sociale.

Nel complesso si può dire che il terzo settore polacco comprende circa 80.000 organizzazioni, occupa 600.000 persone e conta in totale 15 milioni di membri/soci.

4. Il contesto normativo

Nel paragrafo precedente si è brevemente accennato come negli ultimi anni la normativa abbia promosso la nascita di nuove forme organizzative.

Infatti il Governo si è attivato per promuovere il terzo settore, anche attraverso il canale legislativo.

È però necessario specificare come molti degli sforzi fatti non siano frutto di un progetto politico di insieme, bensì dettati da esigenze specifiche o intuizioni di singoli ministeri.

Di seguito si elencano brevemente le principali novità normative:

- legge sulla cooperazione sociale (2006): è il primo caso di norma specificatamente redatta per promuovere iniziative nell'ambito dell'economia sociale e, come detto, si è ispirata al modello delle cooperative italiane di tipo B. Nei fatti però non si è registrata una particolare diffusione di queste esperienze, a causa di diversi fattori: scarsa capacità imprenditoriale da parte dei fondatori, difficoltà di recupero commesse sia da privati che da amministrazioni pubbliche, poca visibilità e immagine negativa, scarso accesso ai finanziamenti;
- legge sul volontariato e bene pubblico (2003): si tratta della normativa che ha avuto maggior impatto sul mondo del nonprofit. La legge introduce il concetto di organizzazione operante per il bene pubblico. Inoltre rende possibile alle organizzazioni di volontariato svolgere le cosiddette "attività not-for-profit": le organizzazioni possono cioè, entro certi limiti, richiedere pagamenti per le proprie attività e interventi, purché essi non superino la copertura dei costi diretti sostenuti per la realizzazione di tali attività. In precedenza le associazioni potevano effettuare attività economica solo in minima parte e comunque attraverso attività non coincidenti con le proprie finalità istituzionali. Questa normativa, pur con le debolezze anche interpretative che porta con sé, rappresenta un importante passo avanti nel riconoscimento

to di un'economia solidale, andando oltre il concetto diffuso in Polonia secondo il quale un'organizzazione di terzo settore non deve essere "coinvolta" in attività economiche, ma fondarsi totalmente sul volontariato e sulla gratuità;

- proposta di legge sulle imprese sociali: si tratta di una proposta di legge portata avanti da alcuni parlamentari, esponenti della società civile, ricercatori. Parzialmente ispirata al concetto inglese di "organizzazioni di pubblico interesse", si propone la nascita di imprese autonome private che abbiano come scopo statutario attività di interesse sociale, perseguite attraverso attività a carattere economico; le imprese avrebbero dunque una propria autonomia economico-finanziaria, benché la creazione e distribuzione di utili non sia parte del loro mandato statutario.

5. L'impresa sociale in Polonia: un quadro sintetico

Si presenta ora un quadro sintetico dell'impresa sociale in Polonia. A partire da una definizione di impresa sociale elaborata da Emes sulla base delle esperienze presenti nei 15 paesi originalmente membri dell'Unione europea, la ricerca (2007-2008) si è proposta di andare ad analizzare lo stato dell'"economia sociale" in 12 paesi dell'Est Europa. Sono stati creati 3 gruppi di ricerca che in ogni nazione hanno condotto un'analisi dello stato dell'impresa sociale, sia per quanto riguarda il contesto politico, normativo, economico e sociale, sia per quanto concerne alcuni dati quali-quantitativi (numero di imprese e addetti, aree di intervento, fondi e finanziamenti, ecc.).

Definizione di impresa sociale fornita da Emes

Le imprese sociali possono essere definite come organizzazioni private, autonome e a carattere imprenditoriale, che producono beni o servizi con l'esplicito scopo di apportare benessere alla comunità. Sono di proprietà o gestite da cittadini e il capitale investito è soggetto a limitazioni. Le imprese sociali attribuiscono un forte valore alla loro autonomia economica, ottenuta sul mercato attraverso l'esercizio di attività socio-economiche (considerando anche i rischi imprenditoriali connessi). Alle imprese sociali è vietato per legge distribuire i profitti e sono comunque strutturate al fine di evitare che la distribuzione del profitto rappresenti la principale finalità dell'organizzazione.

L'impresa sociale rispetta i seguenti criteri:

- produzione e vendita di beni o servizi;
- utilizzo di lavoro retribuito;
- benessere della comunità come finalità statutaria;
- sistema decisionale partecipato e non basato sul capitale investito;
- assenza di finalità di lucro (o non principale obiettivo).

Il campione di riferimento

Poiché in Polonia non vi sono, o vi sono pochissime, organizzazioni che possono interamente rispettare la definizione di impresa sociale e i criteri individuati da Emes, la ricerca ha preso in considerazione enti che si avvicinano il più possibile a tale concetto (chiamate imprese sociali potenziali).

In particolare sono state prese in considerazione le organizzazioni che rispettavano i seguenti criteri:

- vendita di beni e servizi;
- indipendenza dalla pubblica amministrazione;
- (presunta) esposizione al rischio economico.

Su un campione di 1.043 organizzazioni nonprofit (sia associazioni che fondazioni), esattamente 100 rispondevano ai tre criteri sopra identificati. Effettuando una proiezione, si può stimare che in Polonia esistano 3-4.000 organizzazioni nonprofit con caratteristiche simili all'impresa sociale.

Forma giuridica

Le associazioni di volontariato rappresentano l'87% del totale delle organizzazioni nonprofit. Tuttavia almeno un quarto delle imprese sociali potenziali è rappresentato da fondazioni, poiché si tratta di una forma giuridica più favorevole all'avvio di attività a carattere economico.

Ciò implica che per promuovere un'economia sociale sarebbe necessario introdurre elementi normativi che consentano ad associazioni e fondazioni di produrre e vendere beni o servizi in modo più ampio e continuativo di quanto ad oggi possibile.

Durata e diffusione

Le imprese sociali potenziali sono generalmente di recente costituzione: quasi il 50% è stato fondato dopo il 2001, e un quarto ha solo

tre anni di vita. Questo dimostra che la legge sul volontariato e bene pubblico (2003), consentendo di realizzare attività a pagamento (che non generino profitti), è stata un importante fattore di promozione per la nascita di imprese sociali potenziali.

Per quanto concerne la diffusione, quasi il 70% delle organizzazioni è situata in contesti urbani e in particolare, come prevedibile, nelle grandi città.

Occupazione

La principale forza lavoro delle organizzazioni nonprofit polacche è rappresentata dal volontariato. Si stimano circa 800.000 lavoratori volontari, che prestano regolarmente attività nelle organizzazioni. Circa due terzi delle organizzazioni si basa esclusivamente sul lavoro volontario; quando presenti, i lavoratori retribuiti sono comunque in piccolo numero (nel 18% dei casi tra 1 e 5 lavoratori).

TABELLA 2 - ORGANIZZAZIONI NONPROFIT E IMPRESE SOCIALI POTENZIALI IN BASE AL N. DI LAVORATORI - VAL. %

	<i>Nonprofit</i>	<i>Imprese sociali potenziali</i>
Nessuno	74,5	41,9
1-5 lavoratori	18,1	34,1
6-10 lavoratori	2,5	9,6
11-20 lavoratori	2,5	9,6
>20 lavoratori	2,4	4,8
<i>Totale</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Se si considerano invece solo le imprese sociali potenziali selezionate dalla ricerca, la percentuale di organizzazioni senza lavoratori retribuiti scende significativamente (40%), benché il volontariato continui a rimanere una caratteristica fondamentale.

Fatturato

Negli ultimi anni non si è registrata una particolare crescita del fatturato delle organizzazioni nonprofit. Nel 2006 il fatturato medio delle organizzazioni era di 13.000 PNL (circa 2.800 euro) e una su cinque di queste non raggiungeva i 1000 PNL (circa 220 euro).

Così come evidenziato per l'utilizzo di lavoro retribuito, anche in questo caso le imprese sociali potenziali presentano caratteristiche di maggiore stabilità economica: circa l'85% presenta un fatturato

superiore ai 10.000 PNL. Inoltre il 45% delle imprese sociali potenziali dichiara di avere fondi di riserva da utilizzare in caso di crisi o mancanza di fondi pubblici (contro il 18% del totale delle organizzazioni nonprofit).

Fonti di entrata economica

Tanto per le imprese sociali potenziali quanto per le altre organizzazioni nonprofit, la principale fonte di finanziamento è rappresentata dalle quote associative dei propri membri.

Ciò nonostante significative sono le differenze per quanto riguarda le altre voci di entrata. La prima e la più ovvia è costituita dalle entrate derivanti dalla vendita di beni e servizi (55% nelle imprese sociali potenziali contro il 9% delle organizzazioni di terzo settore). Poche sono le organizzazioni di terzo settore che vengono remunerate fino a copertura costi per le loro attività statutarie (9,3%) e ancora meno quelle che dichiarano di svolgere un'attività economica (6,9%).

TABELLA 3 - FONTI DI ENTRATA NEL 2005 - VAL. %

<i>Quali di queste fonti hanno costituito un'entrata economica per la vostra organizzazione nel 2005?</i>	<i>Risposte positive tra ONG</i>	<i>Risposte positive tra ISP</i>
Quote associative	59,5	67,5
Fondi pubblici da enti locali	43,3	37,8
Donazioni da persone fisiche	35,5	30,0
Donazioni da persone giuridiche	34,5	35,8
Fondi pubblici statali	19,6	24,2
Interessi bancari, remunerazione del capitale, azioni, titoli	14,4	31,0
Pagamenti per la copertura dei costi delle attività statutarie svolte dall'organizzazione	9,3	54,5
Attività economica	6,9	53,5
Raccolta fondi	7,0	7,7
Tassa 1%	6,0	9,2
Entrate da beni (es. affitto di proprietà)	3,2	10,3
Fondi EU	3,0	5,7
Altro	7,5	7,7

Inoltre un terzo delle imprese sociali potenziali indica come forma di entrata l'investimento finanziario (interessi bancari, depositi, azioni e titoli) e una su dieci cita le rendite da beni e possedimenti (ad esempio, l'affitto di proprietà). Questi dati testimoniano come

le imprese sociali potenziali siano, in termini statistici, mediamente più grandi, solide e strutturate delle altre organizzazioni non-profit, e soprattutto dispongano di denaro per effettuare investimenti o fronteggiare eventuali momenti di crisi.

Settori di intervento

Nel corso della ricerca è stato chiesto alle organizzazioni di indicare la propria attività principale.

In questo caso non si sono registrati forti scostamenti tra l'insieme delle organizzazioni di terzo settore e le imprese sociali potenziali.

TABELLA 4 - PRINCIPALI SETTORI DI ATTIVITÀ - VAL. %

	ONG	ISP
Sport, turismo, tempo libero, hobby	39,2	31,9
Arte e cultura	12,8	18,3
Educazione	10,3	15,5
Servizi sociali	9,9	5,2
Salute	8	5,8
Sviluppo locale	5,9	2,3
Mercato del lavoro, formazione professionale	2,3	3,5
Ambiente	2,2	3,2
Tematiche industriali e professionali	1,9	6,4
Diritti umani, attività politica	1,8	0,0
Ricerca scientifica	1,3	3,5
Supporto alle istituzioni o altre ONG	1	1,1
Attività religiose	0,8	0,0
Attività internazionali	0,6	0,0
Altro	3,9	3,3

Il più alto numero di organizzazioni non governative è attivo nell'area dello sport, turismo, tempo libero; insieme queste organizzazioni rappresentano oltre il 39% dell'intero terzo settore. Il secondo gruppo in ordine di importanza è rappresentato dalle organizzazioni che operano nel settore dell'arte e della cultura. Vi è poi l'educazione e l'assistenza sociale e sanitaria. Solo il 2% delle organizzazioni intervistate ha indicato l'area del mercato del lavoro e della formazione permanente. Ciò può apparire strano se si considera il forte tasso di disoccupazione del paese; tuttavia è da tener conto di come le attività inerenti al mercato del lavoro siano quasi interamente svolte da agenzie pubbliche.

Mercato del lavoro

Esperti e studiosi del mondo del nonprofit, hanno sempre visto positivamente lo sviluppo e la crescita di organizzazioni di terzo settore, in quanto rappresentano un bacino di posti di lavoro in ambienti protetti e adatti all'inserimento lavorativo di persone a rischio di esclusione sociale.

TABELLA 5 - IL TERZO SETTORE E L'OCCUPAZIONE DI LAVORATORI A RISCHIO DI ESCLUSIONE SOCIALE - VAL. %

	<i>Percentuale di impiegati per categoria (tra le organizzazioni con lavoratori retribuiti)</i>		
	<i>ONG</i>	<i>Imprese profit</i>	<i>Cooperative</i>
Oltre 50 anni di età	39,1	65,2	85,9
Pensionati	28,8	25,5	43,3
Giovani	18,4	12,5	19,5
Disabili	5	7	13,9
Disoccupati di lungo periodo	4,9	1,8	6,3
Immigrati o rifugiati	1,3	-	1
Ex-carcerati	0,6	-	0,3
Disabili mentali	0,3	3,4	2,6

Tuttavia si tratta di un'aspettativa non pienamente confortata dall'analisi dei dati. Infatti poche sono le organizzazioni attive nella lotta alla disoccupazione e solo il 3,5% dichiara di trattarsi dell'attività principale.

Le organizzazioni nonprofit sono comunque attente all'impiego di persone in gravi difficoltà: il 60% di esse occupa persone a rischio di svantaggio sociale. Se però si confronta la capacità di impiego di persone a rischio di esclusione sociale, si vede come il terzo settore sia meno "attivo" rispetto ad altre realtà economiche e in particolare alle cooperative.

6. Conclusioni

In Polonia il settore nonprofit è una forte realtà, che fonda le sue radici nel lontano Medio Evo e ha ritrovato nuovo vigore nella volontà di riscatto sociale e civile che ha caratterizzato gli anni successivi alla caduta del blocco sovietico.

Ciò che non trova ancora una precisa collocazione, a livello culturale, sociale e legislativo, è invece il concetto di "economia sociale". At-

tualmente si percepisce il terzo settore come totalmente altro rispetto al profit e risulta difficile concepire la coesistenza di fini sociali e attività economiche, coesistenza alla base del concetto di impresa sociale. Riuscire a trovare una forma di connubio tra queste due sfere, sociale ed economico, rappresenta una delle più importanti sfide che il terzo settore e la società nel suo complesso devono vincere, per dar luogo ad un tangibile sviluppo dell'economia sociale e insieme alla crescita delle imprese sociali in termini di dimensioni, forza lavoro, capacità di intervento.

A questo si affianca la necessità di credere che l'economia sociale possa rappresentare un effettivo strumento di *empowerment*.

Negli anni di regime sovietico si è imposto un modello organizzativo fortemente centralizzato, nel quale le logiche di intervento e la creazione di nuove organizzazioni erano basate su un modello *top-down*. Si è così venuto a creare un sistema poco efficiente e passivo, con una sclerotizzazione della società civile e della sua capacità di intervento, insieme ad una drammatica riduzione del capitale sociale e della fiducia a livello collettivo.

Se si osservano i campi di intervento delle organizzazioni nonprofit si vede come la maggioranza di queste siano attive nell'area dello sport, dell'arte, della cultura, del tempo libero, dell'educazione. Si tratta di importanti settori di intervento, che però riflettono una peculiarità del sistema rispetto a quanto avviene nei paesi dell'Europa occidentale, dove il terzo settore svolge prioritarie funzioni sia di *advocacy* sia di intervento in area socio-sanitaria.

In Polonia il sistema di *welfare* è ancora fortemente sotto il controllo statale (Salamon, Anheier, 1999). Negli ultimi dieci-quindici anni si sono avuti considerevoli interventi nella direzione della decentrazione e sussidiarietà. Tuttavia rimane ancora preminente il binomio pubblico-privato e debole l'apporto dell'economia sociale. Il ruolo del terzo settore e il suo possibile contributo sono sottostimati: le organizzazioni nonprofit sono percepite come economicamente deboli e instabili, inadatte a fornire beni e servizi nel lungo periodo, e chiamate solo su progetti *ad hoc* o per risolvere problematiche contingenti e circoscritte.

Questa stessa debolezza impedisce alle imprese sociali di incidere significativamente sulla grande problematica dell'occupazione, sia in termini assoluti (numero complessivo di impiegati) sia per quanto riguarda l'accesso al lavoro delle fasce più deboli e a rischio di esclusione sociale (Borzaga, Defourny, 2001).

Si è venuto così a creare un circolo vizioso: lo scarso riconoscimento da parte del mondo politico del ruolo dell'impresa sociale, l'inadeguatezza dimensionale delle organizzazioni nonprofit e la mancanza di produzione ed erogazione di beni e servizi in modo continuativo, influenzandosi reciprocamente, ostacolano lo sviluppo del terzo settore.

Si può affermare come nel complesso manchi una forte strategia politica che, al di là della comunque positiva e necessaria emanazione di leggi di settore specifiche, favorisca la creazione di un contesto favorevole alla crescita dell'economia solidale: accesso a fondi agevolati, sistemi di tassazione incentivanti, supporto all'imprenditoria sociale, avvio di collaborazioni tra enti pubblici e terzo settore nell'ambito del *welfare* e del *workfare*, sostegno all'autonomia e alla creazione di nuove opportunità, abbandono delle logiche *top-down* e promozione di processi partecipativi.

Se riconosciuto e promosso, il contributo delle imprese sociali potrà essere significativo per lo sviluppo socio-economico del paese, venendo a rappresentare un importante strumento per l'attivazione di processi di partecipazione e di *governance* inclusivi, lo sviluppo territoriale, il rafforzamento del capitale sociale come forza di coesione e crescita.

Riferimenti bibliografici

- Borzaga C., Defourny J. (a cura di) (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, Londra.
- Defourny J., Nyssens M. (a cura di) (2007), *Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Development*, disponibile sul sito: <http://europeandcis.undp.org/poverty/>
- Iacovino A. (2008), "Il puzzle dell'impresa sociale tra impazienze democratiche ed esigenze partecipative", *Impresa Sociale*, n. 2.
- Leś E. et al. (1999), "Poland: A Partial View", in Salamon L. et al., *Global Civil Society: Dimension of the Nonprofit Sector*, John Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore.
- Salamon L., Anheier H. (1999), *The Emerging Sector Revisited*, The J. Hopkins University, Baltimore.

**Recensioni,
segnalazioni e
documenti**



Recensioni e segnalazioni

SERGIO SCIARELLI, *ETICA E RESPONSABILITÀ SOCIALE NELL'IMPRESA*, GIUFFRÈ, MILANO, 2007.

La *governance* di impresa è un tema fortemente dibattuto in letteratura in quanto il *management* aziendale si trova ad affrontare un ambiente esterno e modelli organizzativi di produzione sempre più complessi. Le responsabilità di impresa sono pertanto cresciute e la maggiore complessità dei sistemi si lega sempre di più al crescere del numero e dell'importanza dei diversi interlocutori che entrano in relazione con l'impresa.

Il volume "Etica e responsabilità sociale nell'impresa" racchiude una serie di elaborazioni concettuali che prendono le mosse dalla definizione dei nuovi confini della responsabilità sociale, tratteggiando le caratteristiche dell'etica applicata al governo aziendale ed alle scelte di *marketing*, evidenziando la compatibilità tra valori etici ed economici, ovvero la convergenza tra valori etici e finalità imprenditoriali, fino a fornire elementi di bilancio sociale e certificazione sociale; esso chiude in appendice con il contributo di altri autori sulla teoria etica applicata all'impresa, sul codice etico con relative indicazioni circa una corretta redazione dello stesso, sulle tecniche di misurazione delle performance economico-sociali quali la *social balance scorecard*.

In apertura, il saggio dedica un ampio capitolo alla "Teoria degli *stakeholder*", rilevando che essa ha contribuito, a livello teorico, ad evidenziare l'essenzialità dell'assetto relazionale nel governo dell'impresa. Pur rimanendo fermi gli interrogativi circa la possibilità di conciliare le posizioni conflittuali esistenti nell'ambito di un'organizzazione, l'autore rileva come l'adozione di principi etici può costituire un elemento fondamentale per conciliare, al di là della classificazione e graduazione dell'importanza dei diversi *stakeholder*, i loro interessi differenziati. Al riguardo, l'autore ravvisa, come fi-

nalità unica, la continuità dell'organizzazione, ovvero la sopravvivenza e lo sviluppo della stessa in funzione dell'evoluzione dell'ambiente esterno. La teoria degli *stakeholder* rivolge attenzione agli aspetti "moralì" del *business*: gli *stakeholder* vanno trattati come soggetti morali titolari di diritti e, pertanto, l'etica costituisce contemporaneamente un complemento alla *stakeholder analysis* e una risposta alle esigenze dell'attuale governo aziendale. Da ciò deriva un naturale ampliamento della responsabilità aziendale verso la cosiddetta "responsabilità sociale".

L'autore, partendo dalla constatazione che viviamo in un periodo di scarsa fiducia nelle imprese e nelle condotte imprenditoriali, colloca il tema dalla *corporate social responsibility* tra le finalità o funzioni di impresa evidenziando la necessità di rispettare principi di scelta e di comportamento che appartengono anche al campo dell'etica. I concetti di fondo sui quali si giustificano la responsabilità ed il ruolo sociale e pubblico dell'impresa possono essere essenzialmente due: da un lato, l'azienda, dopo la sua creazione diventa patrimonio di tutti coloro che vi partecipano, dall'altro, essa è responsabile nei confronti della comunità da cui ottiene risorse e a cui addossa costi (ad esempio, impatto ambientale, tessuto urbano, ecc.).

Pertanto, le imprese, oltre ad avere una dimensione economica hanno anche una dimensione politica; in questo senso si comprendono sia le affermazioni contenute nel saggio relative al dovere di cittadinanza dell'impresa (si fa riferimento al "contratto sociale" di Donaldson) sia al suo operare come "agente morale" (Rawls). Tra la *corporate social responsibility* e la politica sussiste dunque un rapporto di influenza reciproca. In ogni caso però le aziende assumono un comportamento volontario circa l'assunzione di una responsabilità sociale: esse sono disponibili ad accollarsi i costi necessari alla riduzione del peso delle esternalità negative prodotte. In altri termini, le imprese accolgono un concetto di *corporate social responsibility* di "tipo strategico", allo scopo di determinare vantaggi competitivi durevoli nel lungo periodo. L'importanza dell'etica nel governo aziendale risiede proprio sul ruolo di sempre maggiore peso attribuito all'affidabilità dell'impresa in termini sociali, ovvero come partecipante e protagonista della vita sociale che si sviluppa nell'organizzazione e al di fuori di essa.

Il rispetto della *corporate social responsibility* e l'inserimento dei criteri etici nelle decisioni aziendali mira a formare ciò che l'autore definisce una "catena dell'affidabilità", fondata sull'affermazione di pratiche gestionali ispirate a principi autenticamente etici in grado di costruire e mantenere in maniera durevole la fiducia interna ed esterna dell'impresa. L'etica diventa così un'opportunità offerta per un migliore governo aziendale, una leva di sviluppo nel medio-lungo termine; la credibilità e l'affidabilità sociale diventano valori strategici. L'autore, in definitiva, ritiene che l'etica applicata al governo dell'impresa rappresenta un'opportunità per migliorare le prospettive di sviluppo dell'impresa ed è conciliabile, in un'ottica di medio-lungo periodo, con i principi dell'efficacia ed efficienza economica; ritiene, altresì, che la sua applicazione non possa essere affidata al senso morale di chi dirige l'impresa, in quanto "l'etica aziendale è un'etica secondaria, pragmatica e relativa, dovendo adattarsi a condizioni di contesto interno e di ambiente esterno".

In complesso, l'etica raggiungerebbe tre importanti scopi: soddisferebbe le esigenze morali di chi governa un'impresa, ridurrebbe la rischiosità della vita aziendale e concorrerebbe alla creazione del valore allargato. Partendo dall'ampliamento delle finalità imprenditoriali, sulla base della teoria del successo sociale, su cui il saggio ampiamente si sofferma, l'etica "paga" perché consente all'imprenditore di raggiungere gratificazioni morali "visibili" e non "visibili" e non perché massimizza il ritorno economico di alcune scelte di lungo periodo. L'autore considera la ridotta possibilità di misurare i ricavi economici che scaturiscono dall'applicazione di principi etici e rileva che gli studi sul rapporto tra etica e profitto non sono affatto decisivi; in altre parole, dire che l'etica "paga" vuol dire che ad essa si collegano sicuramente dei vantaggi per l'impresa e per l'imprenditore, ma non vuol dire che essi saranno in ogni caso superiori in termini economici ai costi derivanti dalla sua applicazione.

Ma quale è il ruolo del *management* per la formazione etica? Un ruolo fondamentale lo giocano fattori quali i valori etici dell'imprenditore o di chi è al vertice dell'impresa e di tutti coloro che occupano posizioni di responsabilità all'interno dell'organizzazione, la storia dell'impresa (da cui può deriva-

re una differente "piattaforma" etica), il contesto esterno con la sua "piattaforma" etica e i valori etici di chi occupa posizioni operative nell'ambito dell'organizzazione. Fondamentale appare dunque, nella risoluzione dei dilemmi etici, la discrezionalità manageriale nella soluzione di problemi che hanno contemporaneamente implicazioni di ordine economico, sociale ed ambientale; ciò soprattutto quando mancano *standard* pratici di valutazione delle alternative di scelta.

Le riflessioni compiute nel saggio sulla *corporate social responsibility* e sull'etica di impresa consentono di affermare che, nonostante anni di studi su queste tematiche, gli avanzamenti realizzati appaiono ancora limitati e lo scetticismo rimane assai diffuso. Anche se va valutato positivamente il fatto che si è compresa l'importanza del patrimonio di risorse quali l'immagine e la fiducia, risorse intangibili che possono essere arricchite mediante l'adozione di comportamenti etici e morali. Nel libro in più parti viene sottolineato che l'affidabilità dell'impresa è legata al grado di consenso che si crea intorno ad essa, consenso derivante non solo da importanti risultati economici, ma anche dall'assunzione e dal rispetto di precise responsabilità sociali. L'impresa non può essere considerata solo come soggetto economico-giuridico, ma soprattutto come "soggetto sociale".

Tra responsabilità sociale ed etica di impresa sussiste quindi un rapporto complementare: la finalità etica principale dell'impresa è quella di rispondere alla responsabilità sociale affiancata a quella economica; d'altro canto, assolvere alla responsabilità sociale significa creare un riscontro con l'etica di impresa che, per correttezza, giustizia ed equità deve puntare a tutelare gli interessi e le attese di tutti gli *stakeholder*. L'introduzione di valori etici nella *governance* aziendale non rappresenterebbe dunque un'opzione imprenditoriale, ma un passaggio obbligato. Vista sotto tale profilo, "l'etica va dunque considerata una vera e propria strategia, funzionale al soddisfacimento, allo stesso tempo, delle finalità economiche e delle responsabilità sociali e morali dell'imprenditore".

Assunta Lieto

English Abstract

DOMINIQUE CAPPELLETTI, LUIGI MITTONE

The article analyses the role of the multi-stakeholder non-profit enterprise in reform of the welfare state. It examines its advantages and potential weaknesses in relation to the numerous forms that such enterprises may assume at the level of organization and governance.

MARCO BOMBARDELLI, ROSSELLA MENDOLA

The authors illustrate the evolution of national legislation on welfare and social enterprise, highlighting the role of forms of multi-stakeholder governance. The article dwells in particular on the main factors regulating the relationship between the social enterprise and its various stakeholders.

SARA DEPEDRI

Evaluation of the advantages and drawbacks of different ownership structures is at the centre of the debate on the governance of social cooperatives. The article uses national survey data to explore the correlations among stakeholder involvement, managerial efficiency, and quality of services.

SILVIA SACCHETTI, ERMANN0 TORTIA

The article introduces the concept of 'network enterprise' as a development of the notion of the multi-stakeholder organization apparently better suited to grasping the structural characteristics and change dynamics of the environmental context in which social enterprises develop.

GRAZIANO MAINO

The article uses a case study to analyse the issue of stakeholder consultation for social enterprises. It considers different consultation methods and practices, each of which is analysed in relation to the particular problems of development and management of individual social enterprises.

DAVIDE DRAGONE, MICHELE VIVIANI

This paper deals with the concepts of multi-stakeholder governance and organizational culture. It first focuses on the trade-off implied by the cost of implementing multi-stakeholder governance. It then discusses the conditions that make a homogeneous organizational culture desirable at firm level. It concludes that multi-stakeholdership can be implemented when the organizational culture is sufficiently homogeneous, yet it must be designed so that it can flexibly adapt to changes in the economic and social environment.

LUCA FAZZI

The article reports the results of research on different models of multi-stakeholder governance, from institutional ones to forms of enlarged governance based on collaboration and interaction with stakeholders. The article considers the strategies of multi-stakeholder governance that may determine the development of social enterprises.

MARIANGELA FRANCH, ENZO LEONARDI

The article discusses application of the multi-stakeholder approach to the governance of the Stella Montis social cooperative in Trentino. The case illustrates one of the possible ways to implement multi-stakeholder governance. It is framed within the debate on the characteristics of such organizations, in which commonality of interests and conciliation of powers prevail.

LUIGI MITTONE, MATTEO PLONER

The article investigates the connection between the organizational characteristics of social cooperatives and the motivations of their paid workers, with particular regard to the correlation between the organization's perceived fairness and the intrinsic motivations of individuals.





organizza la

SECONDA CONFERENZA INTERNAZIONALE EMES SULL'IMPRESA SOCIALE

L'appuntamento che si terrà dal 2 al 4 luglio a Trento si preannuncia come l'evento scientifico e culturale più importante per il settore a livello internazionale. 120 studiosi provenienti da 34 paesi del mondo hanno inviato il proprio contributo.

In concomitanza con la Conferenza, Iris Network organizza la terza edizione del COLLOQUIO SCIENTIFICO che si terrà il 1° luglio 2009 a Trento.

In collaborazione con:



Per maggiori informazioni:

www.euricse.eu - www.emes.org - www.irisnetwork.it





Impresa Sociale

IMPRESA SOCIALE

Qualità, valore e performance dell'impresa sociale

Qualità, gestione e sviluppo dell'impresa sociale nel nuovo contesto

La qualità sociale come opportunità di apprendimento nelle organizzazioni

La valutazione della qualità come processo di creazione di senso

Identità e qualità delle imprese cooperative sociali

Il dibattito sulla qualità per l'impresa sociale: gli attori, le problematiche, gli sviluppi futuri

La certificazione di qualità delle imprese sociali: l'esperienza di CisqCert

Un approccio economico-aziendale alla qualità per l'impresa sociale: il caso della Cooperativa Sociale "Ulisse"

Qualità a più voci: l'esperienza della Cooperativa "Codess FVG"

La qualità della Cooperativa Sociale "Koinè": un approccio complesso ed innovativo

Progetto qualità del Consorzio "Prisma": percorso e linee evolutive

IL FORUM

IMPRESA SOCIALE IN ITALIA

OSSERVATORIO INTERNAZIONALE

RECENSIONI, SEGNALAZIONI E DOCUMENTI

Finito di stampare
nel mese di marzo 2009