

Governare e gestire l'impresa sociale
Riva del Garda, 18 settembre 2008

Principali contenuti emersi nei Workshops tematici

A cura dei corsisti del Master GIS di Issan - edizione '07/'08

Margherita Chiodini, Giulia Cortesi, Valentina Gonzo, Sabrina Nardin, Elisa Poletti, Stefano Turcato, Michele Zaffonato

Workshop I

I modelli di governance dell'impresa sociale: i vincoli e le opportunità della nuova normativa, le sollecitazioni dell'esperienza

Ordine del giorno:

- 1. Introduzione**
- 2. Interventi dei relatori**
- 3. Conclusioni**

1. Introduzione - Coordinatore: Andrea Bernardoni (Aris formazione ricerca)

Dopo un breve saluto iniziale, il coordinatore invita i partecipanti al tavolo a illustrare la propria esperienza o le proprie posizioni teoriche in riguardo alla governance dell'Impresa Sociale lasciando sullo sfondo la nuova normativa.

In particolare viene sollecitata la riflessione sul fatto che il modello della governance multistakeholder è molto dibattuto a livello accademico, ma a ben guardare esso è molto più predicato che praticato di fatto nella realtà. Infatti, da un lato la letteratura dice che le organizzazioni con un sistema di governance multistakeholder godono di reali vantaggi competitivi rispetto alle altre organizzazioni, dall'altro si riscontra che i membri dei consigli di amministrazione delle organizzazioni affermano che questo sistema costa molta fatica.

Forse questa difficoltà non è legata semplicemente ad una questione di costi, ma dipende anche da altri fattori tra cui le caratteristiche dei "mercati sociali" e dei territori in cui le Imprese Sociali operano.

La normativa sull'Impresa Sociale sebbene da un lato dia importanza ad una governance multistakeholder dall'altra non la sostanzia. Ci si chiede, per esempio, in che modo una società per azioni o a responsabilità limitata possa attivare processi di governance allargata.

Va inoltre sottolineato come una governance partecipativa possa sostanzarsi non solo all'interno del consiglio di amministrazione, ma anche ad altri livelli organizzativi.

2. Interventi

Intervento di Gianfranco Alleruzzo – Presidente Cooperativa Sociale Labirinto

Il Presidente Alleruzzo descrive come all'interno della propria cooperativa il processo di governance si sia attuato attraverso un lungo percorso di responsabilizzazione degli operatori in relazione ai servizi svolti, soprattutto in termini di gestione economica del budget. Il processo è caratterizzato da un confronto continuo a diversi livelli organizzativi rispetto agli obiettivi comuni da

raggiungere, come la stabilità, lo sviluppo, il coinvolgimento e il consenso sociale da parte del territorio di riferimento, al fine di essere un partner stabile anche nella co-progettazione con l'ente pubblico. Il processo deve essere lungimirante e gli obiettivi trasparenti agli stakeholder.

Intervento di Giancarlo Brunato – Presidente Consorzio CS&L

Il Presidente pone subito al tappeto questioni relative a “quale governance per un'Impresa Sociale S.p.a o S.r.l.”. Gli elementi di governance allargata comprendono processi decisionali che non riguardano solamente il Consiglio di Amministrazione, ma momenti di aggregazione come ad esempio i gruppi di lavoro. Per una cooperativa la propria governance non può essere slegata da quella delle altre cooperative: occorre porre attenzione al sistema complessivo. La governance deve essere visibile e trasparente, per cui si sottolinea l'importanza di una rendicontazione sociale che dovrebbe andare oltre il Bilancio Sociale e che tenga conto del territorio. Lo scopo pubblicitario delle cooperative sociali presuppone che esse interagiscono con l'ente pubblico. Soprattutto in relazione a quest'ultimo bisognerebbe incrociare percorsi di governance e codici etici, decidere in base a scelte interne ed esterne.

Mario Cavani – Vice presidente di Banca Etica

Il relatore fa notare come la Legge sull' Impresa Sociale non sia stata “presa d'assalto” come lo fu a suo tempo la Legge 381. Dopo aver fatto un breve excursus sulla storia e l'evoluzione di Banca Etica, egli spiega come tale istituto abbia una governance di tipo multistakeholder che gli permette d'avere un dialogo continuo con la base sociale radicata sull'intero territorio nazionale. Il Vicepresidente sottolinea poi l'importanza di lavorare in rete, in particolar modo con la cooperazione sociale che rappresenta il principale partner di Banca Etica. A tal proposito, porta l'esempio di un progetto portato avanti assieme per installare i pannelli solari sui tetti delle case di molte famiglie italiane ed auspica ulteriori collaborazioni nel settore dell'energia. Passa infine a parlare del peso che hanno per un buon andamento dell'organizzazione il codice etico ed i processi di fidelizzazione dei lavoratori .

Intervento di Salvatore D'Acuto –Seconda Università di Napoli

Il Docente ripercorre le tappe normative relative alla disciplina dell'affidamento dei servizi alle cooperative sociali che hanno caratterizzato “la tortuosa vicenda dell' art. 5 della legge n. 381/91”, analizzando la Direttiva Comunitaria 18/2004 recepita in Italia dal Codice degli Appalti e l'art. 113 e 113 bis del D.Lgs. n.267/2000 (T.U. sugli Enti Locale) e la sentenza del Consiglio di Stato n.5072 del 2006.

Giorgio Giorgetti – Università di Genova

Dopo aver criticato la normativa sull'Impresa Sociale, il relatore conferma come anche dal suo punto di vista il modello di governance multistakeholder sia molto più predicato che praticato nella realtà. Partendo da questa constatazione egli sostiene che non deve essere la realtà a conformarsi alla teoria, ma che al contrario è necessario rivisitare tutte le cose dette fin'ora livello teorico alla luce della realtà.

3. Conclusioni

Le Imprese sociali, con consolidate esperienze nella gestione ed erogazione di servizi pubblici locali, devono fare una riflessione rispetto a qual è il proprio ruolo e quali sono gli spazi d'azione in nuovi mercati, come ad esempio quello dell'energia, e di nuove partnership con soggetti pubblici ma soprattutto con privati profit.

Workshop II

Il rapporto persona organizzazione nell'impresa sociale: una pluralità di soluzioni per un mix di incentivi

Coordinatore:

- Luca Solari

Relatori:

- Anna Biffi
- Stefano Gheno
- Francesco Liuzzi

Focus di attenzione: traduzione dalla ricerca all'azione.

Interventi

Introduzione – Luca Solari

L'oggetto di attenzione di questa conferenza è il rapporto tra persone o ed organizzazione, cioè la congiunzione tra gli studi sull'organizzazione e l'esperienza della persona all'interno dell'impresa sociale. Questa attenzione alla congiunzione tra sintesi e organizzazione è un punto di arrivo quanto di partenza per la questione dei valori, come orientamento delle scelte organizzative, perché nella dimensione impresa sociale questo rapporto significa discutere delle scelte fatte e della storia che caratterizza tutta la dinamica organizzativa (i desideri, i bisogni, i valori, ecc.), in altre parole tutto ciò che motiva l'agire sia dei singoli sia ovviamente di chi gestisce queste risorse. Ci sono poi delle dinamiche che stanno al centro di questo concetto che è appunto la gestione della nostra storia come organizzazione e i desideri che motivano l'agire quotidiano. Come si può costruire un percorso che aiuti a gestire la complessità? Si può incominciare con il rinunciare alle certezze, agli strumenti definiti e specifici, che siano in grado uniformemente di gestire le risorse umane.

Un paradigma imperfetto, ripercorrendo ipotesi e rappresentazioni sulle risorse umane – Anna Biffi

L'intervento è di una responsabile delle risorse umane di una cooperativa: Spazio Giovani di Monza. L'impostazione dei rapporti con i lavoratori si riflette all'interno, ma soprattutto all'esterno. L'idea è quella di pensare alle risorse umane non come mezzo per erogare servizi ma come fine per riappropriarsi del territorio. Già di per sé il termine gestione delle risorse umane implica la presa di coscienza di alcuni assunti. La gestione si diversifica a seconda dell'organizzazione, dei livelli in cui viene fatta, dalle persone che la compongono.

La domanda va posta a partire dal chi organizza questa gestione.

Per iniziare a rispondere alla domanda si deve capire se il responsabile delle risorse umane segue gli interessi dei lavoratori o dell'organizzazione? Gli interessi generali non coincidono spesso con quelli dei singoli individui, ma non ci può ovviamente sempre essere una coincidenza. Non è infatti possibile in un'impresa sociale che la persona che sta in questo ruolo deve stare in mezzo, il suo posizionamento deve essere variabile. Per chi lavora un responsabile delle risorse umane? Per le persone principalmente che lavorano nell'organizzazione, ma non solo, lavora anche per l'organizzazione, per tutelarne i valori e monitorare i cambiamenti e aprirsi alla complessità.

In questi anni le cooperative e il settore non profit sta attingendo agli strumenti del profit per gestire le risorse nelle imprese sociali, ma a volte questi strumenti non sono propriamente adeguati alle strutture imprese sociali perché le motivazioni che spingono il lavoratore dell'impresa sociale a lavorare proprio in quel tipo di organizzazione non sono, solitamente, gli stessi obiettivi che motivano un lavoratore del profit.

Le persone nel non profit hanno un oggetto intangibile, lavorano infatti sulle relazioni (disabili, anziani, minori, tossici, ecc.) e non posso gestire questo tipo di complessità organizzativa utilizzando degli strumenti del personale delle imprese for profit, che hanno degli oggetti ben definiti.

La complessità delle persone che lavorano nelle imprese sociali va ricondotta e sintetizzata quando si pensa all'organizzazione del lavoro.

C'è poi da dire che anche le organizzazioni cambiano; cambiano i valori, le dinamiche, le motivazioni che nel tempo spingono l'agire delle persone all'interno dell'organizzazione.

Le cooperative ed in genere le imprese non profit si stanno confrontando in questi ultimi anni sul valore sociale del lavoro. Il lavoro sta assumendo nelle imprese sociali una forma a tutto tondo, si considerano tutte le motivazioni che identificano una persona. Il lavoro, in altre parole, sta diventando sempre più sociale e sempre meno prestazione.

Un metodo certo per gestire le risorse umane in modo preciso e definito non c'è. Più della ricerca di un metodo è conveniente investire sulla comprensione dell'esistente e sul dubbio per il futuro. Avere degli strumenti certi può dare l'impressione che il metodo implichi l'arrivo. L'arrivo però non è dato dalla comprensione e l'applicazione del metodo, ma bensì dalla continua messa in discussione dei punti di arrivo.

Mantenere il rapporto tra individuo e organizzazione significa pensare ad un linguaggio fondato sulla propria organizzazione, con le specifiche peculiarità (limiti e punti di forza), ma soprattutto un linguaggio condiviso tra tutti gli attori che compongono l'organizzazione. La comunicazione deve essere credibile.

E' importante per un lavoratore delle imprese sociali capire chi si è e come lo si fa. E' importante nominare, dire e definire, quali sono le persone e i ruoli nell'impresa sociale, i lavoratori devono poter capire che ruolo hanno all'interno della propria organizzazione.

Co-responsabilità e libertà reciproca – Stefano Gheno

A partire dall'intervento di Anna Biffi, verrà approfondito il concetto di libertà. La libertà di definirsi e di applicare modelli non ancora definiti, e ancora verrà approfondito il concetto del stare nel mezzo tra il lavoratore e l'organizzazione.

Chi fa la gestione delle risorse umane è di per sé un mezzo, e non un mezzo come strumento ma un mezzo come mediatore, con la peculiarità che mediare non significa solamente mediare degli interessi diversi. Il mediatore viene pensato e visto come qualcuno che sta dalla parte dell'impresa, impresa intesa come l'io in azione. A volte il mediatore è solo colui che crea degli strumenti che siano utili alla condivisione dei processi e dei vissuti operativi.

Il dibattito sul valore sociale del lavoro, oggi implica anche un cambio generazione nei componenti dell'impresa sociale.

La questione della libertà è una questione decisiva, il tema del mediatore cioè di colui che media delle libertà, la libertà del singolo ad essere motivato da determinati valori e ideali e anche motivazioni e la libertà dell'organizzazione di prendere delle decisioni e di fare delle scelte. La libertà reciproca sfocia nella co-responsabilità. Più il lavoratore si sente responsabile maggiore è la soddisfazione.

Il compito del mediatore è quello principalmente di restituire un senso in quello che stanno facendo, favorendo l'espressione della libertà di ognuno.

L'emersione dell'io persona attore del proprio lavoro – Francesco Liuzzi

L'etichetta e l'insieme "risorse umane" significa di per sé voler sintetizzare la complessità di questa risorsa come solitamente l'organizzazione sintetizza le risorse delle altre aree: contabilità, segreteria, ecc.

La persona come protagonista del proprio lavoro. L'io protagonista del proprio lavoro. Il lavoro dell'organizzazione sulle persone deve essere al servizio delle persone, quindi anche il lavoro del responsabile delle risorse umane deve partire dalla valorizzazione del singolo.

L'impresa sociale non dovrebbe impostare il suo lavoro con gli schemi del profit. Ma inventarne di nuovi. Ci sono quindi due strade:

1. la formalizzazione;
2. la spontaneità.

Anche in questo caso la risposta sta nel mezzo, tra un'insieme di processi formalizzati e una parte di processi che sono e vanno lasciati spontanei. Bisogna uscire dal paradigma gestione della complessità verso apertura della complessità. Formalizzare dei processi implica anche dare spazio alla spontaneità.

Inoltre la formalizzazione non va fatta a priori con un metodo, ci sarà una formalizzazione che viene dall'alto, e una formalizzazione che viene dal basso.

Dibattito – Le considerazioni della sala

1° intervento: Massimo Ceriotti – Fondazione Sodalitas

In Fondazione Sodalitas ci sono 7 collaboratori che gestiscono i processi dell'organizzazione. Da qualche anno sono stati introdotti percorsi formali di gestione delle risorse umane, ad esempio job description, job analysis, ecc. cercando di non imporle dall'alto. Vengono sollevate due questioni: 1. è che il singolo individuo a definire il suo percorso? 2. è anche compito dell'organizzazione sviluppare delle visioni per le proprie risorse? Quanto sta all'organizzazione e quanto sta al lavoratore?

2° intervento: Graziella Nugnes– Coinies Società di Servizi Formativi per Confcooperative Brescia

L'utilizzatore del prodotto deve essere centrale nell'impostazione della gestione delle risorse umane. Il singolo processo organizzativo motiva e sta alla base dell'attenzione alla risorse, perché attraverso questa attenzione tutta l'organizzazione prende senso. Nelle organizzazioni spesso non c'è buona sintonia tra chi lavora e chi gestisce il lavoro. A volte chi gestisce le risorse deve formalizzare per saper gestire. Le organizzazioni non devono chiudersi su se stesse ma le persone più semplici con un pensiero più operativo hanno bisogno di una buona definizione dei ruoli. In Coinies si usano i modelli di definizione del ruolo, perché spesso nelle organizzazioni che è bello dare delle definizioni ed è gratificante per tutti i lavoratori.

3° intervento: Bruno Pozzobon – Consorzio In Concerto Treviso

Nelle cooperative del Consorzio sono i vari centri che selezionano e gestiscono il personale, con la consapevolezza che gestire le risorse può anche significare avere dei limiti strutturali, quali l'efficienza e la crescita.

4° intervento: Piero Tarusello – Cooperativa del Consorzio In Concerto

Bisogna monitorare il percorso salariale e non solo quello della gestione organizzativa, anche laddove possono confluire gli strumenti. Lo spazio può essere limitato. Recuperando le esperienze degli spazi aziendali, il consorzio sta sviluppando degli strumenti innovativi, il consorzio stesso non è un consorzio ma un distretto, i lavoratori possono scegliere anche degli strumenti finanziari per gestire le proprie risorse. Il versante economico va monitorato tanto quanto quello gestionale.

5° intervento: Mafioletti Luciano – Cooperativa Biplano di Bergamo

La gestione innovativa va ponderata all'efficienza e l'efficacia. Qual è il limite che l'organizzazione deve tenere per essere considerata democratica e partecipativa.

6° intervento: Giovanna Rubessi – Cooperativa Santa Lucia Mantova

Difficoltà tra l'essere socio e l'essere dirigente dell'impresa. Poi c'è la questione dell'agire motivato, nel sociale si tende a inglobare anche le dinamiche personali dei propri dipendenti.

Poi c'è la questione dei salari, spesso insufficienti a gratificare la fatica. Le scelte della cooperativa per dare delle gratificazioni si sono mosse sul versante della comunicazione.

La cooperativa ha parlato ed espresso tutte le fatiche, descrivendo il lavoro delle proprie persone.

La cooperativa si è inoltre posta il problema dell'etica che culturalmente cambia. Inoltre si sono interrogati sulla professionalità e la tecnologia.

Dibattito – Le considerazioni del tavolo

1° intervento: Stefano Gheno

Gli strumenti non risolvono i problemi, l'idea di risolvere il problema è frutto di una concezione statica della realtà. Si può partire dalla domanda per trovare delle soluzioni innovative, possono anche non essere delle soluzioni propriamente nuove ma funzionare. Per partire in maniera efficace bisogna dare uno sguardo diretto sulla realtà, se la realtà come ci stiamo dicendo è la persona e i suoi bisogni allora quella è la partenza.

2° intervento: Francesco Liuzzi

Bisogna stare attenti allo sviluppo organizzativo dell'impresa sociale. Esso è veramente sviluppo quanto il mettere al centro la persona diventa una domanda. Come mettiamo al centro la persona? Come funzionano? E via dicendo.

Poi se si vuole si può anche formalizzare la domanda con gli organigramma o con altri processi descrittivi. Se non si riesce a descrivere significa che non c'è partecipazione che l'organizzazione funziona con processi poco democratici e partecipati.

3° intervento: Anna Biffi

Spesso ci si trova a vivere nella realtà di socio e di dirigente. E' importante però che il lavoro sociale non deve essere composto solo di persone che possono permetterselo.

4° intervento: Luca Solari

Quello che è al centro è il processo. Il processo e il suo studio è l'unica soluzione che le scienze sociali sono riuscite a dare sull'organizzazione, ed è l'unico punto che accomuna le persone che agiscono e quelle che studiano.

Se volgiamo arrivare agli strumenti bisogna partire dalla constatazione. Lo strumento è la capacità della persona di definire e ri-definire i modelli di relazione con le singole persone con la considerazione che alcuni aspetti possono e devono essere ri-considerati.

La parola processo implica il cambiamento, bisogna guardare sempre il rapporto anche il più consolidato come se fosse sempre nuovo.

Questo implica una visione realistica della persona. La persona a volta viene posta come destinataria del processo e non come attore del processo. Innestare il processo-persona significa sempre mettersi in discussione perché nel tempo i processi cambiano, i processi sono mobili e dinamici: nascono, crescono e possono anche morire. Il mettersi in discussione significa considerare la storia, imparare dal passato e guardare il futuro.

Workshop III

La governance interorganizzativa: reti e gruppi di imprese sociali

Coordinatore:

Fabrizio Cafaggi (Istituto Universitario Europeo - Università degli Studi di Trento)

Interventi:

Stefano Granata (Cgm - Welfare Italia)

Umberto Zandrini (consorzio Sir – Milano)

Relazione

Parte 1 - Fabrizio Cafaggi:

Reti e gruppi rispondono al problema dimensionale di imprese sociali (IS) che si trovano di fronte alla scelta tra crescita verticale e crescita orizzontale per coordinazione. Nel corso di questa sessione faremo riferimento a due modelli: il gruppo che ha una sua disciplina giuridica, e la rete per la quale non è prevista nell'attuale scenario giuridico una definizione puntuale per nessuna forma societaria o associativa. Questa carenza impedisce i sistemi di rete?

Propongo tre punti su cui riflettere

1. Cosa servono le reti

Le reti possono essere costituite per la gestione della produzione e delle erogazioni di beni e servizi e quindi essere delle imprese di servizi rivolti all'utenza. Alternativamente le reti possono essere uno strumento di centralizzazione di servizi per le imprese sociali stesse per quanto riguarda ad esempio la gestione amministrativa contabile e del personale, la creazione di gruppi d'acquisto utili per generare economie di scala. Questa seconda tipologia di reti è utile? crea efficienza separare i servizi all'impresa dai servizi rivolti all'utenza?

2. Momenti strategici della vita di una rete

- Quali sono i sistemi di ingresso, i modelli di costituzione, come si implementano le reti? Come si finanziano: solo con l'erogazione del servizio o anche attraverso altri strumenti, come la finanza di progetto? Se c'è un finanziatore deve entrare o rimanere esterno? (esempio: Cgm finance entra nel gruppo, conflitto interessi, il finanziato è capo del finanziatore. È un problema)
- Accountability: la rete può generare una disaggregazione della responsabilità e deficit di accountability. Bisogna creare sistemi di accountability complessivi che vadano a cogliere e coinvolgere i singoli nodi.
- Uscita dalla rete. Il recesso tante volte ha solo un profilo patrimoniale e non si guarda il capitale umano, come si fanno a creare dei sistemi aggreganti di risorse, know how e competenze lasciando liberi di entrare ed uscire? Quali sono gli incentivi per investire in una rete se c'è un'alta possibilità di uscita degli appartenenti? Il marchio può essere un elemento unificante?

3. Possibili forme di rete

Ci sono delle differenze a seconda dei soggetti che costituiscono la rete. Noi consideriamo due tipologie di reti per le I.S.:

- Reti pure: I.S. che si aggregano rispetto all'attività di impresa ma con forma giuridica diverse.
- Rete mista: I.S. diverse nella forma giuridica con diversa attività.

Parte 2: Alberto Zandrini

Porta la testimonianza della creazione del Sistema Consortile Metropolitan Milanese (SCMM), rete interorganizzativa tra 5 consorzi di Milano.

Caratteristiche di SCMM

Nell'ottobre 2005 hanno siglato un accordo, inviando un processo di crescita 5 consorzi dell'area metropolitana di Milano a cui fanno capo 113 cooperative soc. di tipo a) e di tipo b) che occupano 3437 lavoratori (fatturato aggregato 120 milioni euro).

I 5 consorzi misti avevano storia di diversa, qualcuno offre servizi all'impresa altri sono consorzi di scopo. SCMM:

Ambiti d'azione

- Attenzione verso l'esterno,
- rappresentanza politica,
- avvio di tavoli direttori macro progettazione, creazione di sinergie applicative.

Problemi ed ostacoli

- La matrice culturale e l'identità possono essere uno stimolo o un ostacolo,
- l'auto percezione di sé non è sempre vera e può creare delle barriere nell'approcciarsi con gli altri
- c'è il problema di misurazione ed una difficoltà a comunicare con l'esterno.

Finalità

- Interlocutore politico, anche in maniera proattiva
- Spinta imprenditoriale.
- Radicamento territoriale , visibilità
- Formazione interna come processo di sviluppo

Servizi

- Supporto alla gestione: vantaggi economici, facilitazione per org. piccole nella spendibilità dei servizi sul mercato
- Servizi legati alla formazione e condivisione di saperi con innovazione e riduzione dei costi. Vendibilità esterna della formazione
- Promozione politiche economiche ed imprenditoriali, generando capacità patrimoniale ed economica tramite ATI e aggregazioni imprenditoriali.

Strategia

- Comunicazione interna più strutturata
- condivisione risultati raggiunti
- partecipazione al processo decisionale,
- compressione del tempo che è strategicamente determinante per la capacità di reazione richiesta attualmente dal sistema

Prospettive di senso: le tre "C"

- **Capitalizzare** le imprese è essenziale per dare progettualità alle imprese.
- **Recuperare** concetto del **Cooperare**, e come strumento di business
- **La Cultura**: siamo sottoculturalizzati, non pensiamo che impresa sociale abbia sue peculiarità, il clima e tendiamo a isomorfismo con il for profit.

Domande e considerazioni

Domanda: L'obiettivo di SCMM non è pertanto una riduzione dei costi ma un aumento dei benefici. Perché SCMM non ha scelto la forma del gruppo e perché avete pensato alla rete? Solo per dare gradualità? Non avere una nozione giuridica di rete che permette di partecipare a gare ed appalti è tanto ostacolante nella vostra esperienza? Come lo avete risolto questo ostacolo?

Risposta: la prospettiva migliore potrebbe essere offrire strumenti alle reti per partecipare, sarebbe la situazione ideale per dare flessibilità. Attualmente tuttavia per SCMM si identificano dei gruppi temporanei per partecipare tra vari consorzi alle gare d'appalto.

Domanda: Non vi è un problema di conflitto di interesse tra attività del singolo consorzio e la rete rispetto alle identità, alla spartizione territoriale dei servizi? Come è gestito negli accordi di impresa questo conflitto? Non vi è una contraddizione tra l'accuontability dei singoli consorzi atta a formalizzare responsabilità e decisioni e il sistema di decidere poco formalizzato del sistema?

Risposta: Attualmente si è governato questo conflitto di interessi centralmente, il consorzio anzi è servito a interiorizzare e rendere evidente le situazioni problematiche. La vera questione è che la classe dirigente non è disposta a intraprendere iniziative e operazioni che prevengono e che puntano all'eccellenza: si sente minacciata e crea resistenza interna.

Domanda: Qual è il livello di saturazione, qual è la soglia di ingresso nel consorzio?

Risposta: Il mercato con cui si interfaccia SCMM non è saturo, il problema sarà rivolgersi al privato. La visione sono i nuovi mercati dove gli altri non scommettono, il vecchio mercato non è stato toccato. A giugno del 2009 l'SCMM non sarà più una rete ma un gruppo.

Domanda: Non c'è una duplicazione di funzioni, strategie e persone ?

Risposta: No perché lo scopo rimane incentivare e valorizzare le competenze già specifiche dei singoli consorzi.

Parte 3 - Stefano Granata

L'obiettivo dell'intervento è focalizzato e mirato a individuare il processo di trasformazione che sta avvenendo in CGM nel tentativo di orientare il modello di produzione delle cooperative. Ciò deriva da un'evoluzione delle cooperative stesse che stanno passando da un tipo di servizi legati alle esternalizzazioni dell'ente pubblico ad un tipo di servizi rivolti direttamente al cittadino. Cgm ha voluto creare gli strumenti per questa evoluzione con il fine ultimo di favorire il cittadino.

Azioni strategiche

Tutta l'azione strategica è incardinata nell'impresa di comunità, un'impresa che nasce dall'esigenza dei territori e che rappresenta per CGM sia un elemento fondante sia un vantaggio competitivo. L'impresa di comunità è un luogo di incontro tra cittadini e cooperative è un luogo di trasformazione dei bisogni individuali in bisogni collettivi. È un luogo per intercettare e orientare la domanda e nello stesso tempo per sviluppare e qualificare l'offerta.

Azione

- Rafforzamento della rete: promozione di poli territoriali, società geocomunitarie.
- Partecipazione e alleanze: per funzionare come volano di sviluppo per le imprese di comunità.
- Sistema di produzione: CGM ha dato vita a società di prodotto create nella forma di consorzi. Le società e Welfare Italia vorrebbero dedicarsi ai mercati fortemente innovativi o servizi base con una forte domanda ma che riscontrano problemi di alte tariffe.

Domande e considerazioni

Domanda: Come si concilia il passaggio da rete territoriale e a rete settoriale puntando a non perdere l'identità territoriale? Come si intersecano prodotto e territorio? È possibile non perdere identità territoriale creando orientamento volto a efficacia ed efficienza?

Risposta: l'attenzione ed il focus di cgm sono rivolti ai consorzi territoriali, il processo di trasformazione settoriale nasce dalla consapevolezza che i consorzi territoriali non sono in grado di trovare risposte innovative. Welfare italia è una proiezione di cgm fra 10 anni.

Domanda: quali sono i vantaggi di creare sistemi reticolari rispetto ai gruppi e viceversa?

Risposta: La rete a differenza del gruppo, è una forma di organizzazione per scopi specifici e parziali, non è inclusiva, può essere utilizzata quando si decide che su alcuni profili si vuole condividere la strada. La rete negli altri casi è solo un passaggio intermedio per il gruppo. Il gruppo ha obiettivi più determinati.

Workshop IV
Gli Stakeholder dell'Impresa sociale:
chi sono, come cambiano, come valorizzarne aspettative ed interessi

Coordinatore:

Marco Musella – Università di Napoli “Federico II”

Intervengono:

Sergio D'Angelo – Consorzio di Cooperative Sociali “Gesco”, Campania

Silvia D'Alessandro – Conferenza Volontariato Abruzzo

Roberta Troisi – Università di Salerno

Domenico Vestito – scuola di formazione all'impegno sociale e politico “Don Giorgio Pratesi” (assente)

Introduzione – Marco Musella

“Non siamo ranocchi pensanti, apparecchi per obiettivare e registrare, dai visceri congelati, noi dobbiamo generare i nostri pensieri dal nostro dolore e maternamente provvederli in tutto quello che abbiamo in noi di sangue, cuore, fuoco, piacere, passione, tormento, coscienza, destino e fatalità.” La gaia scienza – Nietzsche

Una citazione, questa utilizzata in apertura da Marco Musella, che ben introduce l'intento del workshop: ricondurre l'attenzione alla prassi, interpretando la teoria con lo sguardo rivolto all'operatività del mondo del reale. Fare incontrare teoria e pratica, proprio a partire dagli interrogativi che emergono riguardo agli stakeholder.

La proposta di ragionare sugli stakeholder dell'Impresa Sociale, afferma Musella, è legata a molteplici aspetti strategici:

- alla lettura degli assetti proprietari dell'Impresa Sociale;
- al problema dell'individuazione di efficienti meccanismi di controllo e gestione aziendale;
- ad una loro interpretazione in chiave statica o dinamica

Roberta Troisi, Università di Salerno

Parlare dello stakeholder ha senso in una Organizzazione Non profit? O meglio, come vengono individuati e definiti gli stakeholder di un'onp? In maniera statica o dinamica?

Lo stakeholder nasce come stakeholder del for profit, pertanto parlare di stakeholder in riferimento alle onp non può essere un tema da riportare a-criticamente dal mondo for profit.

Non paiono esistere a priori stakeholder di riferimento per un'onp, occorre piuttosto partire da un'analisi del servizio offerto dal terzo settore – prevalentemente servizio socio assistenziale – per identificare il tipo di stakeholder che caratterizza l'Impresa Sociale.

Se l'analisi del concetto giuridico di Impresa Sociale ci dice che essa è impresa a tutti gli effetti, sembra stare nell'avere chiara la significatività dello stakeholder, nell'avere la consapevolezza del valore della rete sociale il vantaggio competitivo proprio dell'impresa non profit sull'impresa for profit. Un vantaggio che si concretizza nell'obiettivo di utilità sociale che caratterizza e distingue l'Impresa Sociale, rispetto all'Impresa for profit che si risolve nelle relazioni impersonali di mercato.

Solo così l'Impresa Sociale acquista risorse e legittimazione, crea relazioni personali, esercita una forma di responsabilità sociale immanente. Solo così acquista vantaggio competitivo. E dunque, se il for profit può scegliere per la responsabilità sociale, il non profit è responsabile per sua essenza. Tornando al tema portante, si può dunque concludere che è nell'obiettivo di responsabilità sociale che occorre individuare gli stakeholder del non profit.

Ma di quali stakeholder si parla?

Sempre a partire dalla teoria della legge sull'Impresa Sociale, possiamo dedurre che gli stakeholder si distinguono in base a forme giuridiche diverse per diverse attività (capace di avere in se stakeholder anche molto diversi), si stabiliscono dunque i titolari delle risorse strategiche (e spetta alle organizzazioni stessi definirlo: mappatura dello stakeholder dalla prassi di queste stesse forme giuridiche nella possibilità di scelta che la legge lascia), e si definiscono i diritti di partecipazione diversi in base al diverso potere di influenza = strategicità nell'individuazione dello stakeholder.

Silvia D'Alessandro, Conferenza Volontariato Abruzzo (non rivisto!)

Presidente di Soggiorno Proposta onlus, associazione di volontariato nata nel 1984 grazie ad un lascito testamentario dell'Ispettorica Salesiana Adriatica, che opera nel campo delle tossicodipendenze. Racconta la sua esperienza associativa in più di vent'anni di esistenza, i momenti di cambiamento e il percorso che ha portato l'associazione ad avvicinarsi al modello di impresa sociale. (da evidenziare: cambiamento mappa stakeholder e apertura a mondo imprese!)

Mappa di stakeholder fino al 1999

Interni: ispettorica adriatica salesiana - volontari soci - centri prima accoglienza

Esterni: - ser.t e asl - istituzioni (meno influenti)

Passaggio da odv a impresa sociale, come?

Cambiamenti esterni: modifica normativa enti ausiliari, ridefinizione assetto organizzativo

Quindi, internamente: adeguamento personale, ridefinizione assetto organizzativo, creazione di nuovo gruppo amici del soggiorno proposta, rafforzamento della propria rete di relazioni

Andamento entrate 2003-2007: rette asl al 90%, 5% contributo agricolo e 5% contributi privati
cosa incide? costo personale!

Quindi, attuale mappa stakeholder: primi vanno ad essere i dipendenti, il personale retribuito

Problema di fondi – soluzioni: due progetti di collaborazione con le imprese del territorio
cometa srl, sistema scambio esperienze continuo

yume caldora vini srl, creazione marchio di vino multepulciano yume (sogno), dietro ogni bottiglia venduta la ass ricerve parte, storno provvigioni su bottiglie vendute

Sergio D'Angelo, Consorzio di Cooperative Sociali "Gesco", Campania

Il tema da affrontare non è solo quello del coinvolgimento degli stakeholder, il ruolo che questi giocano all'interno delle organizzazioni ed il peso che hanno o stanno assumendo, occorre altresì interrogarsi sulla struttura stessa dell'Impresa Sociale, nelle sue prospettive di sviluppo e le sue esigenze di rinnovamento.

Dopo il boom della Cooperazione Sociale degli anni Ottanta e Novanta, ad oggi sembra essere opinione condivisa il diffondersi di una sorta di svuotamento di quei valori ed intenti originari che hanno dato vita alla cooperazione stessa.

Uno strappo tra teoria e prassi, dove il problema più evidente si rivela essere quello della gestione del cambiamento. Cambiamento che sembra seguire una logica di proporzionalità inversa dove all'aumento di professionalità e di risorse economiche corrisponde una diminuzione della partecipazione a livello di base ed un progressivo svuotamento dei valori di partenza.

Eppure, è possibile ricondurre all'equilibrio tale asimmetria?

Quale ruolo e quale peso possono avere gli stakeholder nella ricerca di equilibrio?

Nel passaggio dalla dimensione di impresa per la comunità a quella di impresa di comunità: dove determinante è il tasso di partecipazione che si riesce a ottenere a partire dal basso, e dunque determinante risulta essere il peso di ciascuno stakeholder (chi è più influente, in che modalità e perché). Tale impresa va così a costituirsi come equilibrio degli interessi dei diversi stakeholder, attraverso la creazione di percorsi di coinvolgimento, di responsabilizzazione e autonomia che conferisce agli stakeholder stessi quote di partecipazione significative.

Dibattito

Domande:

Chi sono questi stakeholder?

Quale è il ruolo del profit come stakeholder?

Fino a che punto è utile ed è possibile fare partecipare tutti? E quindi, chi partecipa davvero, con quale tipo di ruolo?

Risposte:

1. Esperienza del consorzio In Concerto:

Creare partnership vere e societarie tra for e non profit dove ognuno persegue propria mission, rispettivamente di inserimento lavorativo e di profitto ma alla base è sempre investimento comune per il territorio! (consorzio in concerto, partnership imprenditoriali per: 1. progetto di srl dove progettazione è del profit mentre gestione di non profit, 2. progetto per riciclaggio... etc..)

2. Esperienza del consorzio CCS:

Quale ruolo per la cooperazione sociale? v. consorzio in concerto o ccs: non come terzi in mercato a due poli, ma in rete tra coop dunque in consorzio, non come sfruttato di volta in volta da mercato o for profit, ma come ente capace di proporre qualcosa di nuovo e autogarantito, es. art. 14 di legge 68 non come ente che va a sopperire carenze di disabili in ditte per legge, ma come ente che va a proporre, occorre chiaramente conoscenza del territorio, forte differenziazione di regione in regione

stakeholder di cooperazione, attenzione agli equilibri

3. Esperienza della Fondazione Sodalitas Milano:

tema di inserimenti lavorativi di soggetti svantaggiati.. come, perché, quale ruolo la coop?

non è corretto che aziende e le pa utilizzino le cooperative per tenere inseriti i sogg disabilit

progetto jon meeting di l'Oreal progetto disabili e immigrati portano curriculum e si vede possibilità di inserimento lavorativo..

oltre mero scambio di risorse economiche – umane

occorre formazione in questo? la cooperazione manca di formazione?

Workshop V

Gli strumenti per la governante dell'impresa sociale: statuti, codici etici, regolamenti interni

Coordinatore:

- Danilo Galletti

Relatori:

- Pietro Scarpa
- Giacomo Bosi
- Alessandro Giussani
- Pierpaolo Marano

Focus di attenzione: nuovi strumenti giuridici e non per la governance dell'impresa sociale

Giacomo Bosi – Università degli studi di Trento

Sin dai lavori preparatori dalla legge delega sull'impresa sociale, si pensava al coinvolgimento degli stakeholder e all'influenza che questi ultimi hanno sull'amministrazione dell'impresa.

Quando c'è un contrasto tra disciplina di sistema e disciplina specifica, a quale riferimento si deve at tenere? Probabilmente dovrebbe prevalere la tutela più stringente ed è quindi auspicabile che vada recuperato il rigore della legge che è andato poi smarrito con i decreti applicativi.

Ci sono vari articoli presenti nella Legge 115 che fanno riferimento al coinvolgimento dei diversi stakeholder, come l'articolo 8 , l'11 ed il 12. Il focus è centrato sull'influenza che possono esercitare i diversi portatori d'interesse e se si vuole porre in atto un loro effettivo coinvolgimento bisogna individuare concretamente negli statuti e nei regolamenti tali modalità di coinvolgimento.

Gli strumenti di governance nell'impresa sociale possono essere di tre tipi:

1. strumenti per consentire la congrua rappresentanza degli stakeholder, ossia gli strumenti che riguardano la disciplina delle cariche sociali;
2. strumenti che utilizzabili per favorire il coordinamento degli interessi degli stakeholder e per regolare l'attività ordinaria dell'impresa sociale, ossia gli strumenti che riguardano la disciplina della fisionomia del rapporto sociale;
3. strumenti idonei a risolvere i problemi di azione collettiva che possono verificarsi, ossia gli strumenti che riguardano la disciplina della fisionomia del rapporto sociale.

A questi strumenti che possiamo definire "di sistema" vanno affiancati quelli di "autoregolazione" dell'impresa sociale.

Questi strumenti vanno pensati alla luce di criteri quali la complessità e la forma giuridica dell'organizzazione, le reti di relazione, la riflessività di regolazione, intendendo con questo ultimo concetto un nesso stretto tra domanda degli stakeholder e la risposta che l'impresa sociale può dare.

Per esempio ci si può chiedere quali siano gli strumenti per incentivare la partecipazione all'impresa sociale. Si può pensare a degli organi interni che diano parere e sorvegliano la compagine sociale e le decisioni. Questo può essere un primo esempio di interpretazione ed attuazione di criteri lasciati solamente sulla carta.

Un altro esempio potrebbe essere quello della partecipazione degli stakeholder ai processi decisionali dell'impresa sociale. Si possono, per esempio, creare degli organi interni all'impresa sociale che siano informati, quindi destinatari di flussi privilegiati di informazione. L'organo gestionale dovrà poi rispondere agli organi interni, degli stakeholder.

Per quanto riguarda gli strumenti di auto-regolazione dell'impresa sociale, essi possono fornire da un lato un supporto organizzativo dell'impresa sociale, dall'altro essere un incentivo alle "buone prassi" per la gestione dell'impresa. Tali strumenti possono essere di auto-regolazione della singola impresa, codici etici e codici di auto-regolazione delle reti che proprio per la loro natura auto regolativa supportano la nascita della rete.

Vi sono dei problemi si pongono alla partecipazione dei diversi stakeholder nel sistema di governance.

Pietro Scarpa – Consolida Trento

Il punto di partenza è la partecipazione degli utenti e dei beneficiari, il coinvolgimento dell'utente è fondamentale per la creazione di nuove influenze, per l'apertura alla complessità. La partecipazione spesso è, infatti, associata alla creazione del capitale sociale. Importante è però considerare la complessità e la pluralità del mondo dell'imprenditoria sociale, la partecipazione diffusa non può e non deve essere uniformata a tutte le imprese. L'informazione sugli strumenti partecipativi va prima fatta penetrare nella cultura organizzativa e poi applicata.

Alessandro Giussani – Federsolidarietà Confcooperative

Il concetto di cooperativa sociale è quello di tramite tra i bisogni della comunità e le risposte istituzionali. Bisogna riflettere su chi deve essere coinvolto nei processi di governance.. La cooperativa sociale è tesa ad un sistema multistakeholder, ma non vi è ancora arrivata.

Un primo strumento per promuovere la partecipazione allargata è lo Statuto. Nel 2004 è stato prodotto uno statuto tipo per le cooperative sociali che specifica:

- l'oggetto;
- la partecipazione;
- gli strumenti;
- il coinvolgimento della comunità per un'autogestione responsabile;
- la territorialità;
- i soci, ovvero prevedere nella base sociale tutte le diverse categorie di stakeholder..

Bisogna però ricordare che per promuovere sistemi di governance democratici ed allargati bisogna partire dal socio, il quale va informato, formato e motivato.

Pierpaolo Marano – Università della Calabria

La disciplina dell'impresa sociale definisce principalmente i soggetti che possono svolgere tale attività. L'impresa sociale si riferisce ad un universo molto ampio di soggetti e per questo le discipline specifiche sono molto varie. Non si può di certo uniformare le cooperative sociali che svolgono attività di impresa sociale e le s.p.a. che svolgono le medesime attività.

Inoltre, bisogna chiedersi chi siano i vari portatori di interesse e non è così facile definirli visto che cambino in base al tipo di organizzazione. Se vogliamo individuare uno stakeholder bisogna, per esempio, individuare qualcuno che sia presente all'interno dell'impresa sociale per un periodo abbastanza lungo di tempo. Dopo aver definito la propria identità in base alla disciplina societaria di riferimento e chi sono i propri portatori di interesse, bisognerà chiedersi se sia conveniente o meno inserirli nei processi di governance.

Va evidenziato come l'individuazione degli stakeholder implichi non solo il loro potere decisionale, ma anche la loro assunzione di responsabilità!

La legge parla di professionalità, onorabilità ed indipendenza dei membri del cda.; bisogna chiedersi se i portatori di interesse che si vogliono coinvolgere a questo livello decisionale abbiano o meno tali caratteristiche. Possono insorgere dei problemi a livello giuridico anche se si pensa di creare degli organi atipici che prevedono il loro coinvolgimento, poiché questi possono rischiare d'entrare in contrasto con la normativa societaria. Tornando a parlare di assunzione di responsabilità, il cda è sicuramente responsabile delle proprie decisioni, ma bisogna chiedersi se sarà così anche per un ipotetico organo consultivo. Bisogna quindi valutare la cosa volta per volta tenendo in considerazione la disciplina societaria specifica. Gli statuti devono specificare chi siano i vari portatori di interesse, come vengono coinvolti, ecc. Bisogna prestare attenzione anche per quanto riguarda una possibile funzione di monitoraggio da parte dei diversi stakeholder, perché la

legge disciplina che spetti ai sindaci a rendicontare la finalità sociale dell'impresa sociale. Cosa succederebbe se la rendicontazione dei portatori d'interesse e quella fornita dai sindaci andassero in contrasto?

Dal momento che, per le riflessioni sopra espresse, non può esistere un modello di statuto tipo per l'impresa sociale, è chiaro che per stendere lo statuto di una specifica impresa bisogna "lavorare di fino" ...e questo sarà molto costoso.

Bisogna anche poi riflettere sul fatto che non sia affatto così scontato che la veste di impresa sociale aumenti la reputazione delle organizzazioni che l'adottano, poiché tale reputazione la si acquista sul mercato offrendo servizi migliori.

Workshop VI

Il Management dell'Impresa sociale: modelli di leadership, casi e risorse

Coordinatore: Giorgio Fiorentini – Ipas Università Bocconi

Dopo un breve saluto il coordinatore indirizza i successivi interventi su alcune riflessioni che riguardano il carattere imprenditoriale dell'impresa sociale, e in particolare di quali caratteristiche di leadership sono necessarie al suo interno, partendo dal concetto condiviso che la leadership non è un "talento innato" ma una capacità che può crescere.

Roberto Cotta – Sda Università Bocconi

Il relatore parte dal concetto che non esiste una leadership che va bene per tutti ma che essa deve rispondere ad un problema specifico.

La leadership ha il compito di costruire la macchina organizzativa declinandola a seconda degli obiettivi perseguiti e in relazione ai valori e all'identità distintiva dell'organizzazione.

In particolare un'organizzazione non-profit, che fa leva soprattutto sul fattore risorse umane, deve dotare la propria organizzazione di meccanismi operativi di gestione del personale.

Bisogna lavorare molto sulla cultura e sulla leadership soprattutto per creare motivazione, entusiasmo e coinvolgimento ed evitare che essa diventi riflesso della personalità del management.

È il gruppo che attribuisce la funzione di leader a chi è in grado di percepire, interpretare, decodificare e produrre una risposta positiva ai bisogni del gruppo, in linea con gli obiettivi dell'organizzazione e all'interno di un determinato contesto.

Alla crescita della complessità occorre rivedere i processi di comunicazione interna, elemento che attualmente costituisce un fattore critico all'interno del settore non-profit.

La leadership è capacità di governare le relazioni, di comunicare e rendere trasparente la propria mission coinvolgendo e responsabilizzando.

In sostanza un leader deve essere capace di favorire e sviluppare team di processi interni servendosi anche di esternalità attraverso la rete al fine di trasferire in modo continuo i valori.

Raul Cavalli - Coopselios

Raul Cavalli ha portato la sua esperienza all'interno della cooperativa Coopselios, e della crescita professionale iniziato da tecnico di direzione, ricoprendo poi ruoli di gestione finanziaria, fino a diventare direttore generale.

Dall'esperienza emerge che il settore non-profit, un settore molto più complesso rispetto al profit, necessita un leader capace di introdurre delle competenze organizzative specifiche e di definire un quadro valoriale di riferimento ben chiaro.

Il leader deve avere ben chiara la mission dell'organizzazione in linea con la sua identità rendola trasparente attraverso un'efficace azione informativa.

Diventa centrale il capitale umano e importante il loro coinvolgimento, la loro crescita formativa, e la strutturazione del lavoro per obiettivi.

Nicolas Raffieri – Consulente Impresa Sociale

Nella sua attività di consulente al management, si sottolinea l'importanza di lettura della norma.

In particolare il leader deve tener presente, nella comunicazione esterna con i propri stakeholder, i vincoli normativi che caratterizzano un'organizzazione non profit, come ad esempio, il vincolo di non distribuzione degli utili, il divieto di distribuzione indiretta di utili e l'indipendenza dell'organizzazione da un'impresa o da una amministrazione pubblica.

La principale causa di fallimento di un'organizzazione non profit è il discostamento dalla mission istituzionale, dai valori intesi del leader rispetto a quelli propri dell'organizzazione.

Risulta molto importante quindi adottare processi di comunicazione adeguati e trasparenti come quello del Bilancio Sociale.

Angelo Terenzi – Ong Alisei

Il relatore sostiene che nel settore non profit è importante agire con logiche imprenditoriali e che l'idea di azienda che sottende il profit è la medesima di quella del non profit.

Tale affermazione deriva dalla sua precedente e sostanziosa esperienza maturata nel settore profit.

Viene poi presentata la cooperativa sociale Alisei impegnata in attività di auto costruzione e della ONG Alisei, operante nel settore della cooperazione allo sviluppo.

Un leadership deve saper coinvolgere e far lavorare insieme le persone ma soprattutto deve avere competenze professionali specifiche, lucidità per saper affrontare gli imprevisti, flessibilità e capacità di saper resistere allo stress.

In particolare, in una ONG deve essere una persona fortemente empatica, in grado di capire i beneficiari soprattutto quando la differenza culturale è grande, curiosità intesa come voglia di imparare e non come presunzione di sapere tutto, grande adattabilità, che non si spaventa di fronte alla complessità.

Un manager di una ONG deve essere capace di gestire l'imprevisto, adattare tempestivamente la sua programmazione alle nuove condizioni, mantenere il controllo del personale e dare sicurezza a tutti i collaboratori anche in contesti estremi, individuare il grado di rischio ambientale anche a distanza.

Andrea Francesconi – Università di Trento

Il relatore ha tenuto una presentazione sulla Balanced Scorecard, strumento di management sofisticato, che aiuta la direzione aziendale a trasmettere i numeri a tutte le persone che lavorano nell'organizzazione.

Esso nasce da una critica ai tradizionali sistemi di controllo di gestione, i quali tengono conto solo di parametri economico finanziari.

Questo limite può essere superato tenendo in considerazione anche altre dimensioni, come la qualità, il personale, la motivazione in una logica di miglioramento continuo, sviluppo, competenze e innovazione.

In sintesi attraverso la Balance Scorecard è possibile costruire un quadro di riferimento per tradurre la strategia in obiettivi operativi orientando sia i comportamenti che le performance organizzative.

Questo strumento presenta il grande vantaggio di migliorare la rendicontazione (in termini di bilancio sociale) e quindi la comunicazione nei confronti degli stakeholder e di verifica tra mission e risultati.

Workshop VII
L'ACCOUNTABILITY NELL'IMPRESA SOCIALE.
IL RISPETTO DEGLI STANDARD E GLI SPAZI PER L'INNOVAZIONE

Giulio Ecchia (Aiccon -Coordinatore)

Andrea Bernardoni (Aris Formazione e Ricerca)

Marco Caputo (Impronta Etica)

Massimo Caroli (Consorzio Agape)

Mario Mazzoleni (Università di Brescia – Socialis)

Obiettivo del workshop: andare più in profondità rispetto al rendicontare in senso bilancistico-contabile, analizzare il rendere conto, l'essere aperti dal punto di vista organizzativo all'innovazione.

Premessa

Si abusa spesso del termine innovazione, ma l'impresa sociale è necessariamente innovazione: se fosse solo una trasformazione dell'esistente, non sarebbe oggetto di tante discussioni. Il tema dell'innovazione è cruciale, difficile, perché per quanto riguarda i servizi alla persona, l'innovazione si lega necessariamente al tema della qualità e quindi a quello dei costi.

Mazzoleni Mario -Università di Brescia-

Mario Mazzoleni si occupa di economia aziendale e da alcuni anni ha orientato la sua attività di ricerca al management applicato alle imprese sociali. Dirige il Centro di Studi Sociali di Brescia che basa la propria attività su due pilastri logici: non voler essere un centro autoreferenziale e avere una spiccata volontà di inclusione, non solo fra tutte le anime dell'Università, ma anche coinvolgendo coloro che tutti i giorni lavorano su queste tematiche.

Esiste oggi una normativa che induce l'impresa sociale a confrontarsi su temi dell'accountability, promuovendo innovazione. Questo produce però una situazione che è al contempo un rischio e un'opportunità. Una riflessione di questo tipo deve infatti nascere dal basso, non può essere imposta, perché è dal fare e dal sbagliare che si produce innovazione.

Perché si parla di questo tema? Perché conoscere è l'unico modo con cui si può verificare. Non è solo un problema di controllo, ma anche dare elementi che evitino il rischio della de-responsabilizzazione. Strumenti in grado di pre-individuare, monitorare in itinere e verificare evitano situazioni di de-responsabilizzazione. Il nucleo centrale della riflessione è che esistono strumenti che sono "strumentali", funzionali a sviluppare una modalità di gestione efficiente ed efficace.

Con il termine accountability si intende il rendere conto a tutti i soggetti che hanno interesse, che per qualche motivo possono ritenere di avere opportunità, necessità e diritto di conoscere quello che l'impresa sociale sta facendo. Ecco l'importanza di creare indicatori che permettano di dare valore all'attività. E' la descrizione stessa di che cosa è un'impresa sociale che ci permette di capire perché dobbiamo rendere conto.

Fondamentale poi il concetto di processo, rendicontazione non come compilazione di documenti, ma come processo che permette di creare relazione, che modifica le modalità di gestione dell'impresa.

L'obbligo di redigere un bilancio sociale c'è, ma è alimentando la volontà di realizzare un obbligo e sfruttando la documentazione che può nascere la capacità di sviluppare momenti di verifica e monitoraggio con i vari portatori interesse, così da modificare le modalità di gestione dell'azienda. Una delle grandi rivoluzioni del bilancio sociale è l'ascolto e la capacità di ascoltare e tenere in

considerazione le critiche è un elemento determinante per coloro che si occupano di impresa sociale.

Bernardoni Andrea (Aris -Formazione e ricerca-)

Andrea Bernardoni è responsabile economico di Legacoop Umbria e si occupa di imprese cooperative per quanto riguarda le attività di sviluppo e gestione di impresa. È membro di Aris. Negli ultimi due anni ha seguito un processo di ricerca promosso da Legacoop sociali per ragionare di innovazione.

Nel corso della ricerca sono stati inviati 400 questionari, dei quali 210 sono ritornati compilati. A questi si aggiungono 36 studi di caso. I temi su cui si sono interrogati i ricercatori sono stati identità, governance e rendicontazione, temi inevitabilmente collegati fra loro.

Gran parte delle realtà ha utilizzato il bilancio sociale come strumento per costruire la propria identità prima che per rendicontare all'esterno, ma questo è coerente con la matrice cooperativa, nella quale i primi portatori a cui rendicontare sono i soci. Questo perché le imprese cooperative sociali che sono state intervistate sono ormai mature, si sono sviluppate notevolmente e in un determinato momento hanno avuto bisogno di ri-definire chi dirige e come opera l'impresa. In questi casi il bilancio sociale è stato utilizzato per risolvere il problema. Riprendendo Mazzoleni, si sono attuate operazioni di processo.

Il bilancio sociale è quindi strumento utilizzato per rigenerare l'identità. Di più: sono stati notati tratti comuni identitari tra le imprese cooperative sociali che sono state intervistate. Focalizzando la dimensione politico-sociale e quella imprenditoriale sono emerse tre tipologie di imprese: la maggior parte sono definibili cooperative riformiste (in quanto conciliano la dimensione sociale con quella cooperativa: la mutualità è un valore centrale, lavoro e finalità sociali stanno insieme, centralità dell'utente e del socio), le cooperative radicali (le quali vogliono agire la dimensione politica, fanno del lavoro con la comunità e nel territorio un baluardo identitario,) e infine le cooperative imprenditoriali (che si definiscono per il rendicontare in base ai concetti di competizione e mercato). Tali suddivisioni sono fondamentali per declinare il concetto di innovazione: realtà diverse hanno un concetto di innovazione in modo necessariamente diverso.

Alcuni dati significativi: una cooperativa sociale su 4 rendiconta annualmente, per le altre la rendicontazione è discontinua. Questo perché come detto prima il bilancio sociale non è uno strumento di governo dell'impresa, di misurazione delle performance, ma uno strumento che costruisce identità.

Come promuovere la rendicontazione?

Chi rendiconta vuole meccanismi premianti, chiede controlli, il riconoscimento delle regole nel mercato "sociale"; chi non rendiconta chiede invece linee guida, sostegni economici e consulenza. Rispetto all'innovazione, probabilmente dobbiamo chiederci quali saranno le politiche pubbliche, perché oggi le imprese sociali sono sì legate al territorio, ma anche al settore pubblico. Come sarà il welfare futuro? E come verrà attuato il d.l. sull'impresa sociale? Perché se il decreto sarà attuato in modo serio, come strumento che permette di aumentare i campi di attività non ci saranno problemi. Se invece verrà permesso ad altri soggetti di entrare nel mercato "sociale" e di sfruttare il capitale relazionale che le imprese sociali si sono conquistate sul tempo allora nascono alcune perplessità.

Marco Caputo (Impresa Etica)

Le imprese sociali hanno già una propria forma di rendicontazione sociale. Il problema è che spesso l'approccio alle tematiche della responsabilità sociale da parte di queste organizzazioni è autoreferenziale, manca la capacità di ascolto e i bilanci sociali si trasformano in un insieme di dati quantitativi o qualitativi. Come si calcola la ricaduta sul territorio? Nelle cooperative sociali la missione è già dettata dalla l. 381, ma deve esserci qualche strumento per rendicontare quello che viene fatto.

Il bilancio sociale ha due funzioni:

- Valorizzare l'identità.
- Valutare l'attività.

Fornire solamente parametri economici finanziari non permette però di indirizzare verso obiettivi specifici e rischia di non coinvolgere tutti gli stakeholder (amministratori, soci, lavoratori)

Per essere funzionale alla gestione dell'organizzazione, il bilancio sociale non può essere una mera pubblicazione editoriale, ma deve essere un processo. Ciò significa:

- comunicarlo agli stakeholder
- prendere impegni e rispettarli
- sondare le esigenze degli stakeholder.

Il processo di rendicontazione si articola nelle seguenti fasi:

- Programmazione
- Definizione del sistema di rendicontazione
- Raccolta informazioni
- Redazione e approvazione
- Comunicazione
- Valutazione finale

La base di un bilancio sociale resta comunque la missione.

Domande provocatorie che restano aperte al termine dell'intervento:

Sappiamo comunicare la nostra missione di impresa?

Come faccio a misurare il mio impatto sul tessuto sociale?

Massimo Caroli (Consorzio Agape – Confcooperative Ravenna)

Per costruire strumenti di rendicontazione sociale adeguati è necessario innanzitutto definire la mission dell'organizzazione. In questo modo i portatori di interesse hanno un punto di riferimento per come agire, un qualcosa che aggrega i diversi stakeholder della cooperativa sociale.

Per sviluppare strategie di occupazione per le fasce deboli della provincia, era necessario portare avanti un tema, quello della coesione sociale. Due sono state le risposte trovate: il Sostegno Integrato di Inserimento Lavorativo (a favore delle fasce deboli) e il Progetto Equal Agape (Sviluppo dell'Impresa sociale e del sociale nell'impresa)

Il progetto Agape ha portato alla costituzione di un Consorzio Provinciale. La questione della coesione sociale è stata posta alla Provincia, ai Comuni, alla CCIAA e al Sindacato, perché la coesione sociale è una questione che riguarda la collettività. Questo ha portato a partnership tra profit/non profit e tra non profit/pubblica amministrazione. In particolare, i legami con la p.a. protocolli finalizzati all'affidamento diretto di appalti sotto soglia e inserimento di clausole sociali per gli appalti sopra e sotto soglia.

Anche la rete europea REVES, che coinvolge un'ottantina di territori, è stata agganciata. Tale rete ha sviluppato il marchio di Territorio Socialmente Responsabile, una certificazione che ha coinvolto anche il Consorzio Agape

I risultati (dati riferibili al periodo 2003-2007):

- Fatturato: +35%
- Occupati art. 4 legge 381/91: +39%
- Occupati non art. 4 legge 381/91: +34%
- N. cooperative: +17%

Workshop VIII.
L'incontro tra domanda e offerta per l'impresa sociale.
Tendenze della fase attuale e proposte per il futuro

Coordinatore:

Federica Bandini – Ipas Università Bocconi, Aiccon

Intervengono:

Giuseppe Amborsio – VITA Consulting, Milano

Andrea Bassi – Università di Bologna, Aiccon

Cristiano Ghiringhelli – Università Milano, Bicocca

Vincenzo Linarello – Cgm, Welfare Italia

Federica Bandini
Formazione di qualità

La formazione, intesa come formazione al governo ed alla gestione delle aziende non profit, si trova ormai in una fase matura: risalgono agli anni '90 i primi master formativi dedicati al settore non profit. Ad oggi è dunque fondamentale interrogarsi non soltanto sulla mera formazione, ma su cosa sia e da cosa venga determinata una formazione di qualità.

A livello internazionale gli standard di qualità sono rappresentati dall'European Foundation for Management Development (EFMD); sul fronte italiano nel 1971 è nata ASFOR, associazione manageriale italiana che conta 70 associati.

La pratica dell'accREDITamento dei Master nasce per distinguere entro il vasto bacino delle innumerevoli possibilità esistenti, quei programmi caratterizzati da standard elevati di qualità e solidità nel tempo. È un dato da sottolineare che ad oggi nessun master italiano sul non profit è accreditato secondo gli standard internazionali; tale dato piuttosto che tradursi in sinonimo di mancanza di qualità sta ad indicare che non sono ancora stati avviati processi di accREDITamento nella formazione non profit.

A livello italiano, ASFOR si fonda sui seguenti principi ispiratori, presenti nel suo manifesto:

- l'economia è al servizio della persona;
- i principi e i criteri dell'economia devono esser usati al servizio della società;
- cooperazione e competizione sono due elementi che hanno pari rilevanza;
- i criteri di razionalità economica, imprenditorialità e professionalità non devono essere considerati valori assoluti ma condizioni strumentali ai fini del progresso per la società.

Operativamente, il giudizio sulla significatività dei programmi di Master è demandato alla verifica dei requisiti resi noti a priori, dunque su base oggettiva e comparabile, ed alle valutazioni di merito che gli organi coinvolti nel Processo di AccREDITamento sono chiamati ad esprimere.

Un interessante requisito necessario perchè si avvii la pratica dell'accREDITamento è che il Master dimostri di rappresentare la risposta a bisogni formativi realmente esistenti nel Paese. È altresì richiesta la progettualità del programma, il suo continuo miglioramento e aggiornamento.

Le procedure di selezione e ammissione degli studenti fissate dagli standard sono molto rigide, accanto ai requisiti tradizionali, lo studente deve possedere un alto livello motivazionale e un vivo interesse verso il settore non profit.

Per quanto riguarda il processo didattico, gli standard stabiliscono la presenza di almeno 1200 ore di formazione, almeno 600 ore didattica attiva e altre 600 di stage sul campo

ASFOR accredita il percorso solo se sono presenti all'interno del corpo docente almeno 10 persone che hanno all'attivo un minimo di tre anni di rapporto ininterrotto con l'istituzione che

eroga il corso; sono inoltre richieste un'esperienza didattica pregressa di almeno 5 anni e un turn over di non più del 30% di docenti all'anno.

Gli standard richiedono inoltre una metodologia didattica attiva, con almeno il 10% del monte ore complessivo dedicato a visite aziendali e ad attività di progetto sul campo.

Il processo di valutazione dell'apprendimento degli allievi deve essere reso esplicito e realizzato in più momenti durante lo svolgimento, con conferimento di un peso rilevante al lavoro finale.

L'istituto formativo, deve inoltre garantire in via continuativa assistenza e sostegno al processo di apprendimento degli allievi mediante uno o più tutor; l'istituto deve inoltre incentivare lo sviluppo di reti di relazione tra ex allievi, tramite ad esempio la messa a disposizione delle necessarie risorse organizzative per creare un'associazione di ex alunni.

Naturalmente la qualità è un elemento che va continuamente monitorato, attraverso questionari di valutazione somministrati agli studenti, tutti i criteri di accreditamento richiedono inoltre che ci sia una percentuale di diplomati occupati di almeno l'80% entro sei mesi dal termine del corso; tale criterio rappresenta per ASFOR un indicatore imprescindibile dell'efficacia e della coerenza del percorso formativo proposto, rispetto alle reali richieste del sistema economico e del mercato del lavoro.

Infine, gli standard stabiliscono che, oltre alla valutazione del prodotto master, si debba esprimere un giudizio sulla scuola che realizza il prodotto, tramite gli indicatori di: portafoglio prodotti, relazioni con le imprese, grado di internazionalizzazione.

Cristiano Ghiringhelli

La formazione nelle imprese sociali

Scopo dell'intervento è analizzare quelli che sono i processi di apprendimento entro le imprese sociali, con particolare attenzione al concetto di competition, ovvero alla capacità dell'impresa sociale di coniugare i propri intenti e le proprie idealità con il valore positivo della competizione.

Soprattutto in questi ultimi anni, grazie alla loro grande espansione, le imprese sociali hanno saputo legittimarsi sia dal punto di vista economico che dal punto di vista sociale, sviluppando altresì un'identità differenziata rispetto ai settori profit e pubblico, e creando come prodotto finale un significativo dinamismo occupazionale.

Nel corso del tempo le imprese sociali sono cambiate molto al loro interno, si è assistito ad una forte espansione del valore della produzione e del costo del personale, con una parallela e progressiva riduzione del lavoro volontario. Andando a verificare i dati dell'ultimo triennio (ricerca 2003-05, dati ICSI 2007) emerge chiaramente che i maggiori investimenti si riscontrano in qualità dei servizi prodotti ed innovazioni tecnologiche, cresciute entrambe in maniera esponenziale sia nelle cooperative A che, e soprattutto, nelle cooperative di tipo B.

Mentre alle loro origini le organizzazioni non profit andavano a rispondere a bisogni emergenti nei modi più diversificati, oggi un approccio gestionale di tipo spontaneistico, spesso accentrato sulla figura di un leader carismatico, fatica a trovare spazi e vita futura: nel momento in cui un'organizzazione cresce e si struttura deve dotarsi di strumenti manageriali indispensabili per una sua buona governance.

Tale crescita che caratterizza positivamente il settore non profit, pone al contempo delle sfide che chiamano il settore stesso a dover fare i conti con l'instabilità dei mercati sociali, con la concorrenza rappresentata dalle altre organizzazioni profit e non profit ed infine con le aspettative degli stakeholder che nel tempo sono cambiati.

Se in passato era sufficiente occuparsi del bisogno, ora è in espansione la richiesta di qualità e stabilità del servizio, cui segue e deve seguire una concreta assunzione di responsabilità da parte delle imprese sociali nei confronti del servizio offerto e non da ultimo nel presidio dell'equilibrio economico all'interno dell'organizzazione stessa.

Tali sfide richiedono dunque lo sviluppo di un set di competenze per gestire l'impresa non profit in modo efficace ed efficiente: sono in prima istanza le persone, le loro caratteristiche e la loro formazione ad assumere un rilievo essenziale ed un ruolo strategico fondamentale in organizzazioni caratterizzate da erogazione di servizi non materiali.

Per le persone impiegate in un'impresa non profit è fondamentale lo sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione, che si traduce in una condivisione di valori, mission ed intenti, ma anche in una possibilità per sviluppare se stessi come professionisti.

Considerazioni, queste, supportate dai dati empirici a disposizione (ricerca 2003-2005, v. sopra): gli elementi di maggiore insoddisfazione segnalati dagli operatori di un'impresa sociale rimandano, tralasciando il dato relativo alla retribuzione, allo stato di carriera ed al riconoscimento sociale. I lavoratori di una non profit accettano uno stipendio inferiore purché questo sia compensato dal riconoscimento sociale e di carriera. Alcune ricerche e report qualitativi legano tale dato al tasso di turn over delle persone, specialmente di quelle con potenzialità e capacità assai elevate, le quali lasciano laddove l'organizzazione non ne riconosce le capacità.

Come avviene allora l'apprendimento nei contesti organizzati?

La soluzione è dunque quella di lavorare per lo sviluppo di competenze specialistiche, sia a livello professionale (skill, sapere empirico) che comportamentale (atteggiamenti, valori), dove ai due aspetti è richiesta un'integrazione complementare: l'uno è legato a doppio filo con l'altro, se da un lato esistono competenze possedute o da sviluppare, dall'altro l'organizzazione deve prendersi in carico l'integrazione da un punto di vista valoriale di tali competenze, deve cioè rendere noto il proprio orientamento valoriale, le proprie regole formali ed informali.

Tale è dunque la sfida che si è aperta per le imprese sociali rispetto alla crescita avvenuta: occorre investire a livello strutturato sullo sviluppo delle competenze di entrambi i tipi

Rimangono tuttavia alcune questioni aperte, legate a:

- i rischi di estremizzazione della rilevanza delle competenze a discapito della loro controparte culturale e/o, altrimenti anche si diventa uguale a impresa rischio di azione caso per caso;
- la gestione di personale dipendente e volontario (divergenze e convergenze);
- l'apparente contraddizione tra adozione di un assetto strutturale esplicito ed esigenze di care giving, per questo è fondamentale creare condizioni per il cambiamento all'interno dell'organizzazione.

Giuseppe Ambrosio

L'offerta formativa delle facoltà di economia per la gestione delle organizzazioni non profit:
un'analisi empirica

L'intervento presenta i dati emersi dalla mappatura ed analisi dei corsi di laurea triennale, specialistica e master post-laurea dedicati al non profit sul territorio nazionale.

Le fonti della ricerca sono costituite da:

- "Studium 2008" realizzato da VITA Non profit magazine (apparso sul numero 25 del 2008);
- ricerca condotta da AICCON sulla formazione universitaria, maggio 2008;
- siti internet delle università italiane.

I corsi di laurea triennale dedicati al non profit non sono molti. Tra questi spicca l'università di Bologna come prima università che ha introdotto e costruito un percorso di formazione specifico sul non profit (Economia delle imprese cooperative e delle organizzazioni non profit) ed ha proposto per cinque anni un corso di teledidattica (ora non più attivo). Emerge come dato rilevante – Parma, Roma, Palermo – che la formazione triennale è fondamentale improntata alla cooperazione internazionale. Spesso i percorsi triennali dedicati al non profit sono frutto di iniziative costruite in partnership tra varie università; non è infrequente in linea generale la

presenza di corsi dove il non profit rientra soltanto come aspetto marginale, in lato percorsi ibridi di discipline economiche e sociali.

Per quanto riguarda i corsi di laurea specialistica nuovamente si distingue l'università di Bologna, che ha all'attivo una specialista in economia e management delle imprese cooperative e delle organizzazioni non profit, seguono l'università di Palermo, Parma, Calabria e Roma, queste ultime due dichiaratamente a impronta internazionale. Vi sono poi molti corsi come l'università Bocconi di Milano e la Facoltà di Economia di Trento che hanno inserito nel percorso di laurea specialistica una parte riguardante il non profit, ma non caratterizzano tale laurea come specializzazione in non profit.

Sul versante dei master universitari l'offerta si presenta molto più variegata ed articolata, tra la varietà delle proposte presenti emergono ben 12 master interamente dedicati al settore non profit.

In questo ambito è più semplice ed interessante andare a reperire informazioni complete ed esaustive, informazioni che invece risulta più difficile reperire per i corsi di laurea triennale e specialistica. Strutturalmente i master sul non profit si presentano divisi tra I e II livello, la stragrande maggioranza di essi sono di I livello. Molti master si presentano alla prima o seconda edizione, quello di Bologna-Forlì è l'unico che presenta specializzazione evidente in found raising.

Elementi strategici da tenere in considerazione sono: durata, posti disponibili e modalità di selezione, costo, stage, numero di edizioni e percentuale di placement nei dodici mesi successivi.

Firenze, Luiss, Pisa non elencano i dati di placement, mentre Bocconi, Bologna-Forlì e Trento vantano le percentuali di placement più alte rispettivamente del 97%, 91% e 88%

La durata degli stage formativi va da massimo di 5 mesi proposti da Trento, ad un minimo di 60 ore (Cattolica di Milano) la maggior parte si strutturano su 2-3 mesi. I costi sono molto diversificati, si va da 10.000 euro di Bocconi a 1.300 euro di Roma 3, mentre la maggior parte dei master presenta un costo compreso tra i 2.500 ed i 4.500 euro. In tutti i master non è reso pubblico il dato numerico dei partecipanti a corsi stessi.

Tali master sono visti da università come percorsi altamente professionalizzanti, strutturati su percorsi brevi e specialistici.

Certamente oggi mancano all'interno del mercato di lavoro gli strumenti per fare incontrare domanda ed offerta, mancano dei sistemi di collegamento e mediazione tra i due mercati, sistemi che esistono ad esempio nel settore for profit, i quali spesso si affidano a società esterne, ed è indubbio che nel settore non profit tale logica fatica ad affermarsi.

Andrea Bassi – Università di Bologna, Aiccon

La frammentazione delle classi di laurea in triennali specialistiche e master, ed in particolare la varietà di percorsi presente al loro interno ha contribuito in maniera rilevante, nella dispersione ed inefficacia dei percorsi formativi. Dopo grande moltiplicazione corsi, ora le università si stanno riassetando su percorsi più semplici, triennali e specialistici. Ma occorre ancora lavorare per colmare la distanza tra formazione e mondo reale: dove si collocano gli studenti in uscita?

Vincenzo Linarello – Cgm, Welfare Italia

L'intervento è strutturato in tre parti:

- evoluzione del mercato dell'impresa sociale, e degli stakeholder dell'impresa sociale;
- tendenze e bisogni nell'ambito della formazione;
- il mercato del lavoro.

Dalla nascita in poi dell'esperienza dell'impresa sociale, e della cooperazione in particolare, la prima innovazione capace di creare un reale vantaggio competitivo è stata l'innovazione di prodotto, a cui è seguita un'innovazione di metodo, capace dunque di fornire non solo risposte ma risposte di qualità e di carattere valoriale.

Ad oggi invece ci troviamo in una terza fase dove l'innovazione competitiva vera che rimane è l'innovazione di valore, in un quadro di insieme di forte crisi motivazionale ed identitaria dell'impresa sociale. Ciò che maggiormente sembra mancare è un luogo di rappresentazione dei bisogni delle persone, che da origine ad una crisi di rappresentanza espressa dalle comunità e nel territorio. Tale crisi potrebbe però risultare una reale opportunità per l'impresa sociale, la quale potrebbe svolgere tale ruolo di rappresentanza.

Uno dei bisogni invasi più forti che esprime il mondo della cooperazione è quello di innovazione, che è scarsa e poco diffusa, su questa sfida il sistema formativo sembra essere incapace di fornire risposte convincenti, eppure è proprio il sistema formativo che deve seguire le innovazioni più rilevanti esistenti, deve essere capace di coglierle e diffonderle. Infine, un ulteriore bisogno che il mondo della cooperazione esprime è il bisogno di tecnologie, come mezzi per raggiungere i fini preposti.