

L'impresa sociale di comunità.

Sintesi dei risultati della ricerca.

Introduzione

Questo contributo presenta in forma sintetica i principali risultati delle attività di ricerca sull'impresa sociale di comunità (isc) svolte nell'ambito del progetto Equal Restore¹. Lo studio di buone prassi a livello nazionale e il coinvolgimento di esperti del settore ha portato alla stesura di tre report dove sono affrontate le seguenti tematiche: *i*) i processi di sviluppo delle isc e le soluzioni individuate a livello organizzativo²; *ii*) i loro sistemi di governance, con particolare riguardo al coinvolgimento di soggetti portatori di interessi diversi (gli stakeholder)³; *iii*) i fattori che definiscono “la qualità” di queste organizzazioni, a partire dal rapporto che esse instaurano con coloro che beneficiano delle loro attività⁴.

La riproposizione in forma sintetica dei risultati mira a presentare in modo chiaro e immediato le principali questioni-chiave che riguardano l'attualità e le prospettive di sviluppo di una forma organizzativa, come l'isc, dai contorni piuttosto “fluidi” perché ancora in formazione.

L'auspicio è di poter facilitare un rapporto di interscambio fra attività di ricerca e di sperimentazione sul campo, così come previsto dal progetto Restore. Le sperimentazioni potranno avvalersi di un patrimonio di conoscenze approfondite di origine teorica e soprattutto empirica, ma d'altro canto la ricerca stessa potrà raccogliere dalle sperimentazioni ulteriori indicazioni in “presa diretta” sulle dinamiche evolutive di queste organizzazioni, oltre a testare l'efficacia di alcuni strumenti utili a sostenere il loro sviluppo.

Questa sintesi è così articolata: nella prima parte vengono presentate le principali caratteristiche delle isc, così come sono state osservate all'interno dei venti studi di caso oggetto di indagine. L'identificazione dei principali elementi di peculiarità consentirà di proporre una prima definizione, in termini operativi, di questa particolare forma imprenditoriale. La seconda parte affronta un'ulteriore questione rilevante, ovvero l'identificazione di quegli elementi che segnano le qualità distintive dell'isc rispetto ad altre soggettività giuridico – organizzative, contribuendo così a definire nel modo più chiaro possibile “a cosa serve” l'isc e come possono essere adeguatamente misurate e rendicontate le sue performance. Nella terza e ultima parte vengono proposte alcune questioni ancora “aperte” dalle quali dipenderà in buona parte la possibilità di promuovere in modo adeguato l'isc, sia a livello di sperimentazione territoriale (obiettivo specifico del progetto), sia attraverso forme di riconoscimento istituzionale in senso ampio (ad esempio normativo).

¹ Per maggiori informazioni sul progetto si veda il sito internet www.restore.trentino.it.

² M. Demozzi, F. Zandonai, *L'impresa sociale di comunità. Definizione, processi di sviluppo e struttura organizzativa*, Paper Equal Restore, 2006.

³ L. Fazzi, *Modelli di governance per le organizzazioni non profit: produttività, democrazia e approccio multistakeholder*, Paper Equal Restore, 2006.

⁴ G. Bertin, C. Margheri, G. Sonda, *I fattori di qualità dell'impresa sociale di comunità*, Paper Equal Restore, 2006.

1. Le principali caratteristiche dell'impresa sociale di comunità

Dal lavoro di ricerca è possibile enucleare le principali caratteristiche delle isc a partire dal modo in cui queste imprese declinano in termini operativi le dimensioni fondanti della loro identità, ovvero quella comunitaria e quella imprenditoriale.

La dimensione comunitaria

La dimensione comunitaria delle isc non rappresenta tanto un fenomeno “naturale”, pre-esistente e quasi dato per scontato, ma piuttosto il frutto di un processo intenzionale e dinamico, che nasce e si evolve intorno alla capacità di combinare sistemi di relazione di tipo informale – basati su legami interpersonali e di appartenenza (politici, religiosi, culturali, di parentela, ecc.) - con relazioni formali che coinvolgono soggetti istituzionali. Questo mix di relazioni promosso dalle isc è in grado sia di sostenere risposte auto-organizzate a bisogni di sicurezza, coesione, protezione sociale (ad esempio mobilitando il volontariato), ma anche di svolgere una funzione di “cerniera” con la sfera istituzionale del welfare (soprattutto quella pubblica, ma non solo). Questi processi di raccordo tra sistemi di relazione formale e informale avvengono intorno a questioni specifiche e fortemente contestualizzate; essi richiedono quindi una costante opera di ri-composizione del ruolo e degli apporti di tutti gli attori in gioco, in modo che ciascuno di essi sia il più possibile consapevole del percorso che si trova a condividere con altri soggetti, spesso contraddistinti da un notevole livello di eterogeneità.

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

Questa modalità di intervento consente alle isc di produrre in modo consapevole e continuativo beni e servizi che aumentano il benessere della comunità locale perché rispondono a specifici bisogni, riconoscendone però il carattere multidimensionale. Ciò presuppone un approccio olistico che considera la persona nella sua complessità e quindi una capacità di individuare più soluzioni integrate al bisogno. In altri termini, la centralità della persona più volte ribadita nelle mission e negli statuti di queste imprese si concretizza attraverso una lettura del bisogno a più livelli (persona, rete familiare, luogo di lavoro, ecc.) e nell'elaborazione di progetti realizzati con il concorso di diversi attori (individuali, collettivi, pubblici, privati, ecc.) e orientati a promuovere l'autonomia delle persone e la loro emancipazione, per quanto possibile, dallo stato di bisogno. A tal fine le isc sono organizzazioni orientate a sviluppare competenze specifiche nel cogliere i segnali di cambiamento della comunità locale per contestualizzare nel modo più efficace i propri interventi.

La dimensione imprenditoriale

Ulteriori elementi distintivi delle isc sono rintracciabili anche nel modo in cui esse definiscono la loro dimensione produttiva e imprenditoriale.

Per queste organizzazioni il principale obiettivo di impresa consiste nel mantenere un equilibrio tra la sostenibilità economica dei loro progetti e la risposta ai bisogni del territorio. Esse realizzano tale obiettivo perché sono in grado di attrarre e combinare

risorse di varia natura, sia per contenuto (ad esempio non solo risorse monetarie) sia per modalità di acquisizione (non solo contratti di fornitura o re-distribuzione di risorse altrui). Questo mix di risorse che le isc sono in grado di generare è l'effetto diretto di una strategia di coinvolgimento e responsabilizzazione di diversi soggetti - i beneficiari, gli attori pubblici e privati, ecc - che avviene attraverso la creazione di coalizioni orientate non solo a riconoscere l'esistenza di bisogni insoddisfatti o di fenomeni di esclusione e fragilità sociale, ma anche a individuare le risorse necessarie per dare loro risposta.

La capacità di mobilitare risorse diverse - che per altri soggetti sarebbero considerate marginali o addirittura non sarebbero prese in considerazione - rappresenta un elemento cruciale per il funzionamento e il successo delle isc perché permette loro di realizzare due aspetti fondamentali della loro mission imprenditoriale:

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

Una definizione operativa

Sulla base delle caratteristiche appena descritte l'isc può essere definita come un'organizzazione che opera nei sistemi di protezione sociale producendo beni e servizi che incrementano la coesione sociale attraverso processi di inclusione e sviluppo locale, a favore di comunità locali ben identificate. E' contraddistinta da un approccio che riconosce il carattere multidimensionale ed evolutivo dei bisogni a cui è in grado di rispondervi attraendo e combinando risorse di natura diversa, grazie anche al coinvolgimento e l'integrazione in rete di altri soggetti comunitari e istituzionali.

2. Le qualità dell'impresa sociale di comunità

La ricerca ha affrontato il tema della qualità come processo di formalizzazione dei fattori che contribuiscono a identificare e valorizzare le peculiarità di queste imprese. Si è quindi cercato di evidenziare e far emergere i fattori di identità nei quali si riconoscono le realtà che stanno cercando di costruire isc o che stanno emergendo dal dibattito in corso tra coloro che stanno studiando nuove forme di gestione delle imprese sociali. Questi stessi elementi di identità dovrebbero consentire anche di differenziare nell'ambito dell'imprenditoria sociale le organizzazioni che investono in modo consistente sulla dimensione comunitaria da quelle che invece privilegiano un approccio basato sulla produzione di servizi di welfare secondo modalità che si avvicinano a quelle adottate dalla pubblica amministrazione, piuttosto che dalle imprese for profit. La qualità è, quindi, qui considerata non come un processo di standardizzazione di forme organizzative "mature e consolidate", ma come un concetto capace di supportare il dibattito e la sperimentazione dei processi di innovazione.

Con riferimento alle due macro dimensioni che caratterizzano le isc, ossia la dimensione d'impresa e quella di comunità, si cercherà di seguito di precisare alcuni fattori nei quali si articola la qualità.

La progettualità in ambito comunitario

Le isc agiscono attraverso iniziative progettuali che consentono di coalizzare diversi attori comunitari, intorno a iniziative specifiche che rispondono a bisogni dinamici e localizzati. La progettualità messa in atto da queste imprese presenta alcuni aspetti di interesse che, nel loro insieme, costituiscono un primo importante fattore di qualità.

Per le isc progettare significa, in primo luogo, delineare un insieme integrato di interventi che ha come riferimento non tanto singoli utenti portatori di bisogni tendenzialmente omogenei, ma piuttosto contesti sociali dove, accanto ai fruitori diretti delle attività (le persone anziane, i giovani di un quartiere, ecc.) agiscono altri attori formali ed informali. Il secondo aspetto che caratterizza la qualità progettuale delle isc è dato dalla ricerca continua di una commistione di ruoli tra i soggetti coinvolti nelle iniziative, per cui chi beneficia degli interventi è spesso anche co-produttore di quelle stesse attività, intervenendo ad esempio in sede di progettazione e valutazione. In terzo luogo, la progettualità delle isc si basa su un presupposto fondamentale, ovvero la capacità di rappresentare gli interessi della comunità interpretando i bisogni sociali, relazionandosi con gli interlocutori locali (istruzioni, utenti, associazioni), promuovendo iniziative e individuando le possibili strade da percorrere per uno sviluppo territoriale sostenibile. Le isc sono quindi organizzazioni che hanno come obiettivo sostanziale lo sviluppo e il rafforzamento dei legami su base comunitaria, in quanto tali legami rappresentano un fattore determinante della loro mission sociale ma anche imprenditoriale. I processi di radicamento e legittimazione richiedono infatti investimenti di medio - lungo periodo su attività complesse di animazione e coesione locale, ma pur scontando questo “margine di rischio” è possibile per le isc vedersi restituire importanti risorse che risultano cruciali in sede di definizione delle loro attività produttive.

In sintesi, la dimensione della progettualità esprime due aspetti fondamentali delle isc, vale a dire:

- la dimensione “politica”: l’isc è un soggetto che esprime un insieme di valori la cui realizzazione è occasione di sviluppo del territorio nel suo complesso; queste organizzazioni tendono quindi ad agire in un’ottica non settoriale, ma piuttosto elaborando e promuovendo attività e iniziative trasversali a diversi settori e ambiti di attività sulla base di una “visione” del contesto sociale spesso co-costruita con altri attori locali;
- la dimensione della operatività: in questo contesto significa operationalizzare le idee, tradurle in progetti capaci di migliorare la vita della comunità, secondo un approccio che concretizza le visioni di fondo e le “mette alla prova”, ovvero alla valutazione dei diversi soggetti coinvolti, adattandole, se necessario, agli elementi di mutamento.

La conoscenza del contesto e le pratiche di auto-valutazione

Un secondo elemento qualitativo riguarda le modalità attraverso cui le isc sviluppano processi di conoscenza del proprio contesto di azione e mettono in atto forme di auto-valutazione delle proprie attività. Si tratta di un fattore strettamente legato all’approccio progettuale di tipo incrementale descritto nel punto precedente, attraverso il quale le isc sono in grado di adattare obiettivi e metodologie di azione “in corso d’opera”, in quanto esse sono particolarmente sensibili rispetto alle dinamiche evolutive del loro contesto di azione.

Da questo punto di vista la “lettura del territorio” non dovrebbe essere intesa esclusivamente come un’operazione preliminare alla progettazione dei servizi, bensì come un’attività continua da svolgersi in parallelo alle altre per permettere aggiustamenti sugli interventi in corso e per aggiornare la programmazione. Leggere il territorio significa tenere un contatto diretto con la comunità locale: ascoltarne le esigenze, interpretare i segnali di cambiamento, capire le criticità e sfruttare le potenzialità locali. “Sentire” il territorio significa anche farne una lettura condivisa con gli attori locali. Gli studi di caso hanno messo in evidenza proprio l’importanza di una lettura del territorio fatta assieme alle istituzioni locali per evitare l’incomprensione tra linguaggi diversi e la frammentarietà delle informazioni e degli interventi.

Allo stesso tempo è importante che l’organizzazione faccia una lettura interna, ossia una auto-valutazione del proprio modo di lavorare e degli esiti prodotti. L’enfasi sulla valutazione dell’esito sottolinea il fatto che una isc non è un soggetto erogatore di prestazioni, ma un attore capace di risolvere il problema e di produrre un risultato sulla qualità della vita dell’utente. In questo senso le isc si assumono la responsabilità dei risultati prodotti sull’utente (esiti o outcomes). Per fare questo devono attivare idonei processi di documentazione e valutazione del proprio lavoro. Questo processo risponde, peraltro, ad una duplice esigenza: da un lato c’è un’esigenza interna all’organizzazione di riflettere su quanto e come ha lavorato al fine di capire se gli obiettivi e le modalità di intervento devono essere rivisti e migliorati. Dall’altro, risponde all’esigenza di confrontarsi con l’ambito territoriale di riferimento per verificare gli effetti degli interventi fatti sul territorio, anche rispetto alle risorse che sono state destinate dalla collettività all’organizzazione. Anche in questo caso la dimensione di rete e di coinvolgimento degli attori interne ed esterni fa assumere ai processi di valutazione un carattere di forte specificità. Si devono, infatti, adottare processi e metodologie di valutazione che assegnano un ruolo attivo agli attori della isc.

La valorizzazione del capitale umano

La quantità di persone che le isc sono in grado di attrarre e coinvolgere compone un capitale assai rilevante, tale per cui queste imprese cercano di individuare modalità e soluzioni specifiche di gestione che, in generale, hanno l’obiettivo di soddisfare sistemi motivazionali complessi e variabili a seconda del tipo di rapporto che si stabilisce tra persone e organizzazione (ad esempio in qualità di lavoratori retribuiti, volontari, beneficiari delle attività, ecc.). Al riguardo gli aspetti di qualità da considerare sono diversi e alquanto articolati; di seguito si riportano i principali.

Una modalità adottata dalle isc per sostenere e valorizzare i contributi delle persone che a diverso titolo operano al loro interno consiste in forme diverse di partecipazione alla vita dell’organizzazione. Una prima forma di partecipazione viene attuata attraverso il coinvolgimento delle persone (remunerati, volontari, ma anche beneficiari delle attività) nella fase di ideazione e progettazione degli interventi. In questo modo l’organizzazione ha la possibilità di accedere a un patrimonio variegato di conoscenze ed esperienze, ma contemporaneamente riesce a soddisfare importanti elementi motivazionali diffusi tra le persone che ne fanno parte come la “scelta di campo” (il settore di intervento, i beneficiari, ecc.), l’adesione alle finalità dell’organizzazione, le competenze professionali specifiche, ecc. Ad uno stesso livello si possono collocare le strategie volte a realizzare consistenti elementi di delega gestionale a singoli operatori o, più spesso, a equipe di lavoro impegnate nella gestione di un servizio e/o di una specifica iniziativa, ma anche i tentativi di costruire sistemi interni di elaborazione e circolazione

delle informazioni e delle conoscenze valorizzando i sistemi su base informale (la relazione diretta fra le persone), ma agendo anche attraverso la formalizzazione di alcuni snodi e canali comunicativi (ad esempio grazie alle certificazioni di qualità). La partecipazione comunque non si risolve solo nell'ambito delle procedure produzione, ma coinvolge, in senso lato, anche la dimensione di governo dell'impresa. Seppur in modo non uniforme, negli studi di caso si nota la progressiva diffusione di sistemi strutturati volti a incentivare la partecipazione ai meccanismi decisionali più rilevanti, attribuendo a tal fine lo status di proprietario dell'organizzazione ad un numero sempre più consistente e variegato di persone.

Accanto ai meccanismi partecipativi, la gestione del capitale umano avviene anche attraverso strumenti specifici e il più rilevante di questi è la formazione. Le isc organizzano molteplici attività formative, per tutto il personale, retribuito e non. I percorsi formativi hanno spesso una duplice valenza. In primo luogo, rispondono alle necessità del personale di sviluppare ed accrescere le proprie conoscenze, in secondo luogo, sono uno strumento centrale per le organizzazioni per diffondere e condividere valori, nonché tenere viva la motivazione delle persone e rafforzarne il senso di appartenenza.

L'estensione e il rafforzamento delle reti

La capacità di networking costituisce un ulteriore fattore di qualità delle isc, in quanto essa rappresenta una dimensione centrale del loro agire, finalizzata al raggiungimento di obiettivi diversi.

In primo luogo, le reti di relazione sviluppate dalle isc si caratterizzano per la consistente presenza di legami di carattere informale che sono visibili non solo nei micro contesti sociali dove queste imprese si relazionano con i beneficiari delle loro attività, ma anche in contesti dove il livello di strutturazione delle relazioni risulta maggiormente formalizzato (ad esempio nelle organizzazioni di rappresentanza che garantiscono alle isc connessioni a livello più ampio del locale).

In secondo luogo la presenza di reti estese è condizione fondamentale per sostenere la progettualità delle isc su base comunitaria, sia in sede di riconoscimento dei fenomeni sociali a cui dare risposta, sia per attrarre quel mix variegato di risorse (non solamente di natura economica, tra cui conoscenze, tempo, legittimazione) che consente ad esse di dare sostenibilità ad un loro progetto imprenditoriale autonomo.

Infine, la presenza di modalità di relazione e scambio basate non solo su vincoli contrattuali ma anche su principi di reciprocità costituisce di per sé un prodotto delle isc, in quanto contribuisce ad aumentare i livelli di coesione e sicurezza sociale e quindi incide direttamente sul livello di qualità della vita della comunità di riferimento.

2.1. Riconoscimento e misurazione delle performance

Gli elementi definatori e di valore possono essere ulteriormente sviluppati in un set di indicatori con un duplice obiettivo: a) far emergere le esperienze di isc, riconoscendone i caratteri specifici e b) misurarne le performance attraverso indici adeguati alle loro specificità costitutive e gestionali.

La seguente check-list costituisce quindi uno strumento di riconoscimento e di valutazione dei risultati che è stato testato in fase di selezione degli studi di caso, ma che potrà essere ulteriormente integrato e corretto nelle fasi successive del progetto Restore. Non si tratta quindi di un elenco esaustivo, e inoltre non è richiesto, almeno in questa fase, che le organizzazioni presentino tutte le caratteristiche indicate negli items.

Indicatori relativi alla dimensione comunitaria

- Un riferimento esplicito alla comunità come stakeholder dell'organizzazione. Le isc riconoscono la comunità come loro principale portatore di interesse, sia in veste di beneficiario delle attività svolte, ma anche come generatore di risorse e opportunità di sviluppo. Il riconoscimento della comunità avviene su base territoriale, ovvero quel contesto socio economico in cui le isc sono in grado di proporre una progettualità volta a far emergere situazioni di bisogno, ma anche a mobilitare risorse per rispondervi.
- Una capacità diffusa di sviluppare relazionalità a livello informale. Le isc sono organizzazioni in grado di valorizzare e rafforzare reti di relazioni di carattere informale, soprattutto con quei soggetti che più da vicino beneficiano delle loro attività (persone, gruppi sociali, ambiti familiari, comunità locali, ecc.). Questa competenza costituisce un tratto tipico dell'azione organizzativa sia a livello strategico che operativo.
- Una connessione strutturata con i principali attori del sistema di protezione sociale. Nelle esperienze studiate durante l'indagine si sono osservati da parte delle isc orientamenti espliciti verso la costituzione di sistemi di governance territoriale attraverso la strutturazione e il consolidamento di sistemi di relazione inter-organizzativa con altri attori pubblici e privati. Le finalità possono essere diverse: programatorie (nella maggior parte dei casi), ma anche di costituzione di vere e proprie filiere di servizi.
- L'apertura del sistema di governance e dei processi produttivi. Nelle isc sono diffusi modelli organizzativi che favoriscono la partecipazione di diversi soggetti (lavoratori, utenti, volontari, ecc.) sia al governo dell'organizzazione sia ai processi di produzione dei beni e dei servizi (ad esempio in sede di progettazione, valutazione, ecc.). L'apertura del sistema avviene non tanto attraverso vincoli di carattere normativo, ma piuttosto adottando strategie consapevoli di selezione, incentivazione e coordinamento degli stakeholder.

Indicatori relativi alla dimensione imprenditoriale

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

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

L'efficacia di questi indicatori può essere verificata, anche con un ragionamento inverso, ovvero affermando cosa non è un'isc (o rispetto a cosa non dovrebbe essere confusa). Dunque sulla base di questa definizione l'isc:

- non è un'agenzia specializzata in azioni di sviluppo locale, perché non si limita a creare le condizioni per la mobilitazione degli attori locali, ma “interiorizza” almeno una parte di essi in processi produttivi di tipo economico imprenditoriale;
- non si tratta neanche di un soggetto strumentale (una sorta di “braccio operativo”) rispetto all'azione di altri attori (sia pubblici che privati), dove la mission, le risorse e, in qualche caso, le modalità operative, sono determinate in contesti esterni all'impresa stessa; le esperienze di isc osservate nel corso dell'indagine, infatti, richiedono la presenza di un forte livello di autonomia interno, in grado di temperare il carattere allargato di processi difficilmente “esternalizzabili” che riguardano l'attivazione comunitaria, la connessione con gli interventi istituzionali, l'attrazione e la combinazione di risorse, la rendicontazione, ecc.;
- infine, l'isc non va confusa con un'organizzazione di advocacy perché in essa sono attivi processi produttivi che derivano da una costante lettura del contesto non solo per quanto riguarda i bisogni, ma anche guardando alle risorse già disponibili (o che possono essere mobilitate).

3. Alcune questioni centrali per lo sviluppo

I risultati della ricerca restituiscono un quadro conoscitivo dove l'isc si connota come un modello di gestione di iniziative imprenditoriali a finalità sociale; in altri termini si tratta di un uno fra i diversi modi di intendere e gestire l'impresa sociale. Il passaggio allo stato di una vera e propria soggettività istituzionale è legato anche alla soluzione di alcune questioni aperte che oggi non hanno trovato ancora risposte del tutto convincenti.

3.1. La governance: punti di forza e di debolezza del modello multi-stakeholder

La nozione di governance rimanda, in termini generali, agli assetti proprietari e ai processi decisionali dell'impresa, a chi controlla e al come viene controllata l'impresa, per perseguire quali scopi e in relazione a quali interessi. In questo ambito, l'elemento che più connota il sistema di governance delle isc è dato dal coinvolgimento di stakeholder diversi (per numero e tipologie) che contribuiscono a definire la mission e il percorso di sviluppo dell'impresa stessa.

Gli assetti di governance multi-stakeholder osservato negli studi di caso si sviluppano a partire da due fenomeni diversi ma che procedono in parallelo: da un lato, un allargamento dello spettro degli interlocutori “portatori di interesse” rispetto all'impresa e, dall'altro, una maggiore formalizzazione delle relazioni attraverso sia il classico strumento dell'inclusione nell'assetto proprietario o di governance (consiglio di amministrazione e base sociale), che l'utilizzo di forme di accordo che non prevedono la partecipazione societaria (ad esempio protocolli, alleanze, accordi, intese ecc.). In questo senso si osserva la presenza, accanto al “classico” modello della “multi-

stakeholder ownership” - basato sul riconoscimento dei diritti di proprietà a vari portatori di interesse - di un modello che privilegia la formalizzazione delle relazioni attraverso strumenti contrattuali e non (ad esempio partnership territoriali, reti tematiche, accordi di programma, tavoli di coordinamento, ecc.)

Il modello nelle sue diverse declinazioni presenta una serie di punti di forza e di debolezza che consente un calcolo dei costi e dei benefici derivanti dalla sua adozione. Fra i punti di forza si possono ricordare:

- la riduzione dei deficit informativi che riguardano le caratteristiche e soprattutto la qualità dei prodotti scambiati; la partecipazione di diversi portatori di interesse consente di dare più garanzie ai beneficiari delle attività e di limitare i comportamenti opportunistici da parte dei produttori;
- una maggiore efficienza organizzativa legata alla diffusione di sistemi informativi che mantengono un circuito relazionale diffuso e capillare fra i diversi stakeholder e quindi consentono di realizzare “letture territoriali” più tempestive e dinamiche a sostegno dell’attività progettuale su base comunitaria;
- un più significativo livello di disponibilità e di impegno da parte delle persone coinvolte a vario titolo nell’impresa; come si è visto in precedenza, infatti, la possibilità di partecipazione e di confronto costituisce per molte di queste un importante elemento di soddisfazione che l’isc è chiamata a “remunerare” garantendo tali possibilità in tutte le fasi della vita organizzativa;
- una maggiore capacità di autocontrollo da parte dell’organizzazione che deriva dalla possibilità di generare preziosi elementi di feed-back non solo a livello di impatto finale delle iniziative, ma anche dei risultati “in itinere”, consentendo così di perseguire una strategia di intervento di tipo incrementale;
- una presenza diffusa di stimoli all’apprendimento, in quanto diversi stakeholder che confrontano costantemente idee e punti di vista inducono nell’organizzazione un approccio di tipo riflessivo in grado di capitalizzare le esperienze e, su questa base, di sostenere l’innovazione;
- infine, la partecipazione di diversi portatori di interesse risulta una condizione fondamentale per generare nuove risorse, sia per la disponibilità di ciascun soggetto, sia per la capacità che gli stakeholder hanno di ampliare e qualificare gli scambi con l’ambiente esterno, favorendo una maggiore legittimazione e reputazione dell’impresa.

Accanto a questi punti di forza, negli studi di caso sono emersi in modo altrettanto evidente alcuni fattori di criticità legati all’adozione di modelli di governance multi-stakeholder nelle isc. In termini generali essi riguardano:

- le modalità attraverso cui si possono coinvolgere, selezionare e coordinare gli stakeholder; più si allarga lo spettro degli interessi rappresentati nell’isc più aumenta il livello di eterogeneità delle aspettative, dei significati attribuiti all’impresa, delle disponibilità a partecipare; ciò richiede quindi una specifica azione manageriale volta a governare i processi di aggregazione e coordinamento tra gli stakeholder che, oltre un certo livello di sviluppo organizzativo non avvengono più in forma spontanea;
- la presenza di alcuni vincoli di carattere strutturale che riguardano: *i*) maggiori costi di gestione derivanti dalla presenza di processi decisionali inevitabilmente più lunghi e complessi e *ii*) difficoltà a garantire l’efficacia di processi di partecipazione di diversi stakeholder in organizzazioni che assumono dimensioni consistenti (per numero di persone, di unità locali sul territorio, ecc.); affrontare queste criticità

significa per le isc insistere maggiormente su strategie di sviluppo di medio / lungo periodo e di rafforzare i mix di risorse, andando a limitare le risorse derivanti da settori di attività dove prevalgono logiche di pura performance economica.

3.2. L'organizzazione: tra informalità e strutturazione imprenditoriale

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

Queste peculiarità del processo di produzione, unite alla pluralità di interlocutori esterni che hanno aspettative talvolta diverse relative alle modalità di funzionamento dell'organizzazione e al carattere relazionale dei servizi offerti, pone alle isc l'esigenza di costruire modelli organizzativi in grado, da un lato, di sviluppare una produzione secondo logiche manageriali e, dall'altro, di non "soffocare" l'informalità che le contraddistingue. Nell'informalità rientrano molteplici elementi, ad esempio la spontanea partecipazione di volontari e familiari nella gestione del servizio (processi produttivi aperti), l'impegno da parte dell'organizzazione a tenere aperto un dialogo col territorio senza la necessità che questo rientri in specifiche attività, il coinvolgimento e l'informazione degli operatori anche al di fuori dei modi e dei tempi previsti dagli accordi di lavoro. Le isc sono chiamate quindi a mantenere un equilibrio tra l'aspetto manageriale e quello informale, al fine di assicurarsi che un'eccessiva informalità non diventi sinonimo di improvvisazione e di bassa professionalità o, viceversa, una scarsa informalità non permetta il mantenimento delle relazioni volte a riconoscere e valorizzare tutte quelle risorse utili per organizzare adeguate e complete forme di intervento.

Si riportano, a tal fine, alcune delle possibili soluzioni organizzative volte a supportare la tenuta del modello organizzativo, facendo sì che gli elementi di forza non si trasformino in debolezze. In molti dei casi osservati si tratta comunque di soluzioni ancora embrionali che nel loro insieme non sembrano ancora essersi stabilizzate in un modello organizzativo specifico.

La dimensione locale. Il contenimento dimensionale, ossia un livello di azione locale, è funzionale al mantenimento di un sistema relazionale significativo – cioè non burocratico e anonimo – sia all'interno dell'organizzazione, sia nelle relazioni che questa intrattiene con altri soggetti (in primo luogo i beneficiari delle proprie attività). In questi casi, le soluzioni organizzative per mantenere una dimensione contenuta sono la crescita per filiazione di nuove imprese, il collocarsi all'interno di un network di servizi oppure la scelta di modelli organizzativi modulari.

Team work. Si tratta di uno strumento organizzativo in grado di rispondere efficacemente alla complessità legata al cambiamento, ossia alla veloce e continua evoluzione dei bisogni, e all'alta interdipendenza tra le varie unità organizzative. I team si caratterizzano per essere composti da un numero limitato di persone, interne ed esterne all'organizzazione, spesso con competenze complementari che riescono attraverso un lavoro integrato e una logica di corresponsabilità a rispondere a problemi complessi. Inoltre, essi rappresentano un'unità organizzativa estremamente flessibile che può essere costituita (e ricostituita) nel corso del tempo, ma comunque coesa rispetto agli obiettivi; questo rappresenta un indubbio punto di forza per imprese che

operano in ambienti instabili che richiedono capacità di adattamento, ma anche chiarezza dell'obiettivo da raggiungere, non tanto perché quest'ultimo sia prefissato nel tempo, ma perché possa essere eventualmente modificato in maniera efficiente secondo un percorso di lavoro di tipo incrementale.

Processi organizzativi aperti e plurali. L'adozione di protocolli organizzativi plurali con il coinvolgimento attivo di diversi attori presenta, al di là della complessità gestionale, alcuni evidenti vantaggi che, in generale, riguardano il tentativo di superare i principali "fallimenti del mercato" nei loro settori di intervento. Ad esempio le isc, grazie a sistemi organizzativi che danno continuità ed efficacia agli interventi di uno spettro ampio e variegato di attori riescono a sviluppare e mantenere il carattere relazionale delle loro attività, pur operando spesso in contesti di mercato che invece si strutturano per unità di prestazione di servizio. Inoltre, questi particolari assetti organizzativi aperti e plurali consentono di mantenere in vita circuiti relazionali localizzati su base fiduciaria, riducendo così il peso delle notevoli asimmetrie informative che caratterizzano i servizi di welfare. Infine, per le isc così organizzate è possibile far fronte agli elementi di incompletezza strutturale dei contratti che esse stipulano con le persone – volontarie o remunerate che siano – direttamente coinvolte in processi produttivi, cercando di sostenere i livelli di autonomia che caratterizzano lo svolgimento delle attività da parte dei singoli operatori e la struttura variegata e complessa dei loro sistemi motivazionali.

Presenza di alcuni ruoli chiave. È possibile enucleare alcune figure che occupano una posizione di centralità per la gestione dei processi e per il raggiungimento degli obiettivi che oggi definiscono le finalità delle isc. Non si tratta di veri e propri ruoli professionali codificati, ma piuttosto di "agglomerati di competenze" osservati con una certa ricorrenza all'interno di queste imprese che rappresentano importanti fattori di connessione tra la dimensione manageriale e quella informale.

Una prima figura è quella del "manager di rete"; si tratta di personalità spesso contraddistinte da forti accenti carismatici che giocano un ruolo chiave all'interno delle isc in quanto si fanno portatrici, spesso "in prima persona", del bagaglio di relazioni che consente a queste organizzazioni di promuovere e gestire le diverse attività.

Una seconda figura che invece assume più un carattere emergente nelle isc è quella dei coordinatori per aree di attività, ambito territoriale e/o tipologia di destinatari. Pur trattandosi di un ruolo ancora in fase di "formazione" esso assume una posizione rilevante in quanto svolge compiti essenziali di "ricomposizione" dei processi produttivi, garantendone così la tenuta e la sostenibilità in termini imprenditoriali. Si tratta di figure con competenze specialistiche, anche perché molto spesso ad essi è demandata l'implementazione di alcuni strumenti gestionali (in primis le certificazioni di qualità, ma anche i sistemi di monitoraggio, di valutazione, ecc.) che agiscono in modo trasversale alla molteplicità di "centri di produzione" che caratterizzano le isc.

3.3. Reti e relazioni interorganizzative non solo fra "simili"

La capacità di coinvolgimento e interconnessione propria di queste imprese si deve risolvere non solo attraverso l'apertura del loro sistema organizzativo e di governance a soggetti "simili", ma anche attraverso la creazione di sistemi di relazione interorganizzativi su base territoriale, per ambito di attività, per tipologia di utenza, forma giuridica piuttosto che per matrice culturale. Ossia, forme di network capaci di includere gli interessi e le aspettative di tutti gli attori del territorio, creando opportunità di avvicinamento anche per quei soggetti apparentemente distanti per valori e cultura.

Infatti, se da un lato le isc sono soggetti in grado di essere parte di una rete “naturale” fondata sulla condivisione di una forte cultura organizzativa e sull’attivazione di una fitta rete di relazioni interpersonali (consorzi territoriali, consorzi nazionali o reti di rappresentanza), dall’altro, più difficile può essere l’attivazione e il mantenimento di reti che coinvolgono innanzitutto gli attori che insistono su un contesto socio economico, che riconoscono come il proprio “territorio”. Del resto il territorio non è un dato per scontato, il definirne in modo arbitrario i confini, come uno sfondo neutro sul quale operano i vari attori, ma piuttosto come il risultato delle dinamiche di interazione fra questi ultimi.

Inoltre, le connessioni tra isc e soggetti della rete si basano su sistemi di relazione focalizzati e dinamici, cioè che si costruiscono e ri-costruiscono intorno a determinate attività e obiettivi. La leadership al loro interno si sostanzia attraverso consistenti meccanismi di influenzamento reciproco fra gli attori che riguardano le modalità di riconoscimento dei bisogni e l’assegnazione a questi di un determinato livello di priorità nel sistema di welfare locale. Da questo punto di vista, i network delle isc assumono una conformazione di tipo collaborativo non basata su sistemi gerarchici di regolazione; questa scelta è legata alla necessità di sostenere modelli di intervento contestuali basati sull’intervento contemporaneo dei diversi attori, piuttosto che attraverso modalità di suddivisione specialistico - funzionale degli interventi che invece richiedono un’accurata e formale suddivisione dei ruoli con le relative quote di potere e di risorse allocate.

4. Indicazioni per la prosecuzione del progetto

Dalle analisi e riflessioni proposte in questo rapporto è possibile, come ultima attività, proporre alcune indicazioni per coloro che saranno chiamati a gestire le attività di sperimentazione previste nell’ambito del progetto Equal Restore.

Il primo elemento di attenzione riguarda la necessità di riconoscere, attraverso attività di mappatura, le coalizioni di soggetti attive sul territorio, anche in forma embrionale e non strutturata; la mancata valorizzazione di queste risorse, per quanto possano essere scarse, rischia di far rendere le sperimentazioni delle realtà artificiali poco inserite nel proprio ambiente, cosa che potrebbe renderle estremamente deboli non solo in fase di attuazione, ma soprattutto a conclusione delle attività.

Inoltre, le sperimentazioni dovrebbero svolgere una funzione “sostitutiva” cruciale, almeno nelle prime fasi, ponendosi come elemento di sostegno non solo dei processi “micro” a livello comunitario, ma intersecando questi ultimi con forme maggiormente istituzionalizzate di intervento che si situano a livelli “meso” (ad esempio enti territoriali) e “macro” (ad iniziare dal progetto Equal stesso, ad esempio nella sua parte di transnazionalità). In questo senso le sperimentazioni rappresentano un elemento di “verticalità” che, almeno in linea teorica, dovrebbe cercare di essere il più possibile orientato a sostenere gli elementi di aggregazione più o meno spontanei attivi a livello locale.

Infine, le sperimentazioni dovrebbero sempre mantenere una chiara consapevolezza rispetto alla dimensione economico – imprenditoriale di queste iniziative; non si tratta infatti di un “tradizionale” intervento di sviluppo di comunità, finalizzato a “creare le condizioni per...”, ma piuttosto a sostenere lo sviluppo di una soggettività organizzativa in grado di farsi direttamente carico delle istanze del proprio territorio in un quadro di sostenibilità economica, avvalendosi a tal fine di modalità organizzative di tipo imprenditoriale che si basano sulla produzione e lo scambio di beni e servizi.

Allo stesso tempo però, si possono anche formulare alcune attese dalle sperimentazioni da parte del gruppo di ricerca.

- In primo luogo le sperimentazioni potranno essere utili per osservare non solo ex post, ma in corso d'opera i processi generativi di esperienze di isc, verificandone così l'andamento e la persistenza nel corso del tempo.
- In secondo luogo, queste iniziative sperimentali potrebbero costituire un buon banco di prova per soluzioni organizzative e strumenti di gestione che oggi si vanno sempre più diffondendo nel settore dell'imprenditorialità sociale, ma i cui effetti risultano ancora piuttosto controversi soprattutto per quanto riguarda le modalità di adattamento agli elementi di peculiarità di queste imprese (rispetto alle loro finalità, ai loro prodotti, ecc.).
- In terzo luogo, attraverso le sperimentazioni si dovrebbero intravedere meglio le condizioni che potrebbero portare l'isc da modello gestionale a vera e propria soggettività organizzativa, rispetto alla quale si richiedono politiche mirate di tipo regolativo e promozionale.