



saggi

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

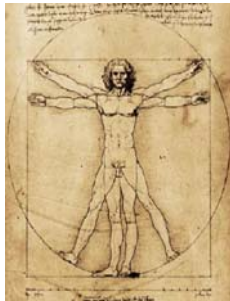
working paper

autori

archivio

## N° 3 2005

di [Lorenzo Caselli](#)



Imprese, economisti d'impresa e società civile

recensioni

segnalazioni

eventi

link

saggi

⇒ [Michele Marsonet](#)

Una o più scienze?

⇒ [Lorenzo Caselli](#)

Dove vanno le nostre discipline. I contributi di Sergio Sciarelli e Giuseppe Usai

⇒ [Roberto Cafferata](#)

Adattamento ed evoluzione del rapporto tra impresa e ambiente

⇒ [Giorgio Giorgetti](#)

Sulle condizioni organizzative per lo sviluppo di qualità imprenditoriali coerenti alle politiche di servizi sociali di comunità

⇒ [Marco Delfino](#)

Il ruolo della conoscenza nell'evoluzione delle strategie competitive. Un'analisi delle principali determinanti del cambiamento

⇒ [Roberta Scarsi](#)

Comportamenti imitativi ed errori decisionali nell'ambito di comunità di affari: il caso del settore armatoriale

< [indietro](#)

working paper

⇒ [Giovanni Lombardo](#)

Creazione di valore, performance e Responsabilità Sociale delle Imprese

⇒ [Teresina Torre](#)

Il Bilancio di competenze: nuovi ambiti di applicazione nella gestione delle risorse umane

⇒ [Clara Caselli](#)  
[Stefania Mittiga](#)

Commercio giusto ed etica delle relazioni internazionali nord-sud: il caso dell'artigianato peruviano

⇒ [Federico Fontana](#)

Opportunità e limiti dell'ICT nelle autonomie locali



scarica il plug-in gratuito  
Acrobat Reader



# Sulle condizioni organizzative per lo sviluppo di qualità imprenditoriali coerenti alle politiche di servizi sociali di comunità

Giorgio Giorgetti

Sommario: 1. Introduzione – 2. L'Impresa Sociale di Comunità (IS) – 3. Sociale d'accordo: ma anche impresa, come le altre? – 4. Impresa: senza profitto? – 5. Una difficile ma necessaria regolazione del mercato di riferimento – 6. Dei processi produttivi atipici – 7. Le relazioni con la Pubblica Amministrazione – 8. La comunità come elemento essenziale dell'essere impresa della IS – 9. Un'interpretazione possibile – Bibliografia di riferimento

## Abstract

While illustrating the most recent trends in social service politics in Italy, this article aims to analyze the nature and the importance of some of the most relevant problems faced by Italian social enterprises that operate in the field of social services. The analysis starts discussing the issue of the existence of remarkable differences between for profit enterprises and social enterprises; it goes on discussing what are often considered as "not questionable" assumptions in this debate, and then it also faces more open questions. The end of this reasoning is the proposal of an original interpretation of the causes and the effects of a so-called crisis of the social enterprise. This analytical contribution aims to interpret very concrete problems e.g. the relation between social enterprises and public institutions, their entrepreneurial autonomy, the nature of their relation with their clients and with the market. These issues are interpreted in the light of an organizational processes approach, and the analysis aims to contribute to a wider and deeper knowledge about strategic and organizational problems of Italian social enterprises.

Nel quadro delle nuove tendenze della politica dei servizi sociali alla persona vengono analizzati i principali problemi che sembrano condizionare l'evoluzione e l'ulteriore sviluppo delle Imprese Sociali di Comunità (IS). L'analisi parte da alcuni interrogativi sull'esistenza, o meno, di differenze sostanziali tra le imprese *for profit* e le IS; si confronta poi con alcuni aspetti che solo in prima approssimazione sembrano generalmente condivisi; affronta anche alcune dimensioni decisamente più in discussione

Giorgio Giorgetti

Sulle condizioni organizzative per lo sviluppo di qualità imprenditoriali coerenti alle politiche di servizi sociali di comunità

*Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA*, n. 3, 2005.

---

per arrivare a proporre un'interpretazione dello stato di relativa crisi che sembra stia attraversando la IS. Il contributo si propone di rappresentare una serie di problematiche concrete, che nella logica dei processi organizzativi sono sia ambientali che "interne" alle imprese, e di fornire alcuni spunti per una più adeguata sistemazione teorica. Ciò consente il riferimento sia alla stretta attualità (la legge delega sull'impresa Sociale da poco approvata, ed i relativi decreti delegati in corso di elaborazione) sia alle dimensioni più problematiche che l'esperienza di organizzazioni imprenditoriali del cosiddetto Terzo Settore propone anche sul piano interpretativo.

## 1. Introduzione

La domanda di **Servizi Sociali alla persona** si è in Italia fortemente sviluppata, dagli anni '70 ad oggi, mentre l'offerta pubblica ha avuto spesso grosse difficoltà nell'anticipare e seguire la sua evoluzione.

Difficoltà alle quali la mano pubblica ha sempre più spesso reagito coinvolgendo, dapprima in una logica di sub-committenza, organizzazioni private *not for profit* di vario tipo.

Un coinvolgimento che ha passato varie fasi ma che ora, nel quadro di strategie sociali sempre più complesse da perseguire ed in una prospettiva di sussidiarietà orizzontale<sup>1</sup>, sembra porre in primo piano il ruolo co-essenziale (rispetto a quello non rinunciabile della mano pubblica, specie della pubblica amministrazione locale, nonché delle organizzazioni non imprenditoriali del cosiddetto Terzo Settore) delle **Imprese Sociali di Comunità (IS)**<sup>2</sup>.

Di quelle organizzazioni impegnate nella proposta di servizi sociali innovativi, che dovrebbero mettere una logica di carattere imprenditoriale al servizio dei bisogni di qualità sociale di una comunità.

---

<sup>1</sup>Il nuovo art. 118 della Costituzione recita, con riferimento alla sussidiarietà orizzontale, che: "Stato, Regioni, Città Metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli ed associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà"

<sup>2</sup>Questo contributo tenta di fornire una qualche sistematicità ad una serie di riflessioni sul tema delle Imprese Sociali di Comunità che l'A. ha proposto negli ultimi tre anni in varie occasioni. In particolare nelle ricerche del Cenpro (il Centro di Ricerca sulle Organizzazioni Non Profit dell'Università di Genova), contenute in due pubblicazioni: S. Campi (a cura di), 2003, *Impresa Sociale: verso un futuro possibile*, De Ferrari, Genova; C. Benevolo (a cura di), 2005, *Fare Impresa Sociale in Liguria – Un percorso tra organizzazioni, bisogni e mercati*, Impressioni Grafiche, Acqui Terme); negli interventi sulla rivista *Impresa Sociale* (n. 1/2004 e n. 2/2005); in occasione di alcuni giorni di docenza nelle due ultime edizioni del Master in *Gestione di organizzazioni non profit e cooperative sociali* organizzato da Issan (Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit) e Università degli Studi di Trento e nei workshop annuali di Iris (il network italiano degli istituti di ricerca sull'impresa sociale) organizzati sempre da Issan nel settembre degli ultimi tre anni.

In sostanza sarebbe ormai diventata strategica la presenza e lo sviluppo di capacità imprenditoriali in grado di specificare i bisogni in servizi relazionali innovativi, in condizioni di efficienza ed efficacia, creando così valore aggiunto sociale senza distruggere ricchezza economica ma anzi generandola.

In particolare in un quadro legislativo quale è quello attualmente esistente in Italia, dopo la legge n. 328/00 e la modifica del Titolo V della Costituzione, che sembra prospettare nel nostro paese una politica dei servizi sociali articolata su tre piani correlati: di *governance* (la mano pubblica in collaborazione con le organizzazioni del cosiddetto Terzo Settore nelle loro articolazioni imprenditoriali e non); di rappresentazione dei bisogni e di tutela (le organizzazioni della società civile, quelle di volontariato innanzitutto); di produzione e pertanto di “specificazione” dei bisogni in beni e servizi (prevalentemente le Imprese Sociali di Comunità).

Un’articolazione che, nel suo complesso, sembra coerente con una prospettiva, estremamente ambiziosa, di sviluppare nuovi modi di produzione dei servizi sociali fondati su una “**cittadinanza attiva**”: attraverso la promozione di reti sociali di comunicazione in grado di partecipare ad una logica di *governance* con la pubblica amministrazione; rendendo la domanda protagonista del sistema specie attraverso organizzazioni in grado di supportarla; incentivando lo sviluppo di un sistema di offerta ad elevato profilo qualitativo relazionale (Colozzi e Bassi, 2003; Donati e Colozzi, 2002).

Nuovi modi di produzione che potrebbero, forse, diventare concreti nell’ipotesi che la mano pubblica riesca concretamente a diventare il soggetto promotore e regolatore di una politica innovativa nel campo dei servizi sociali; che si riesca a mobilitare la progettualità operativa di tutti gli attori specie quelli portatori di bisogni non ancora espressi (ruolo essenziale delle organizzazioni di *advocacy*); che le IS si qualificano veramente per la loro capacità di aggregare e di sviluppare processi produttivi di qualità.

In questo contributo non entriamo, se non di sfuggita, nel merito dei problemi delle prime due dimensioni ora richiamate (mano pubblica, organizzazioni non imprenditoriali del cosiddetto Terzo Settore, specie di *advocacy*).

Ci riproponiamo invece di affrontare i principali problemi che, a nostro avviso, condizionano ancora il ruolo specifico delle IS; anche per tentare di “falsificare” le ipotesi proposte da C. Caselli (2004) nel primo numero di questa rivista, secondo le quali le organizzazioni *not for profit* hanno un ruolo significativo nella filiera del valore in quanto caratterizzato dalla “rottura del paradigma tradizionale di produzione del valore, con una prevalenza della dinamica dei valori d’uso su quella dei valori di scambio, in cui al tempo stesso deve essere presente una forte tensione all’economicità di gestione”.

## 2. L'Impresa Sociale di Comunità (IS)

Il fenomeno della IS è sempre più diffuso quantitativamente e presenta problematiche qualitative (strategiche, organizzative, politiche) significative; tali comunque da aver posto il problema di una normazione legislativa “a seguire il fenomeno reale”, analogamente a quanto già avvenuto negli anni '90 con il Volontariato, le Cooperative Sociali, le Associazioni di Promozione Sociale.

Una **legge delega sulla IS** che al suo terzo anno di gestazione è stata approvata di recente (legge 13 giugno 2005, n. 118).

Una legge che molti considerano sostanzialmente inutile preferendole una modifica del Codice Civile e la predisposizione di un Testo Unico per il cosiddetto Terzo Settore; che altri ritengono ancora troppo portatrice del vizio di origine di essere stata inizialmente supportata dal mondo *profit*, alla ricerca di ruoli più significativi nel campo dei servizi sociali; che altri ancora ritengono migliorabile durante l'ancora lungo percorso che dovrà seguire attraverso l'elaborazione ed approvazione dei suoi decreti delegati.

A nostro avviso più che una legge sulla IS sarebbe molto più utile e meno portatore di equivoci un arricchimento, quantitativo e qualitativo, del “guardaroba” (per usare un'espressione cara a molti giuristi) a disposizione dell'imprenditore sociale; se non altro perché quest'ultimo possa fare al meglio possibile “il suo mestiere” scegliendo l'abito giuridico che ritiene più adatto.

Un mestiere difficile ed ancora non poco controverso e misconosciuto, che tra i tanti suoi problemi ha ancora quello di una “veste giuridica” non del tutto adeguata (si pensi, in particolare, ai quasi irrisolvibili problemi che pongono nel campo dell'imprenditorialità sociale le logiche di rete o gruppo).

La questione di fondo perciò è, dal nostro punto di vista, se un ennesimo provvedimento di tipo “settoriale” (il volontariato, le cooperative sociali, le associazioni di promozione sociale, le imprese di tipo sociale: e via dicendo in una logica di tipo “funzionalista”) ha ancora senso.

Ed in particolare se ha più senso di un tentativo di revisione (attraverso una riforma del Codice Civile) delle “regole del gioco” utili e necessarie per produrre ricchezza sia economica che sociale, in una società sempre più complessa e sempre meno “fordista”.

Un ennesimo provvedimento “settoriale” rischia infatti a nostro avviso di generare ulteriore confusione. In particolare la legge n. 118/05 sulla IS: poco riconosce la IS per quello che dovrebbe veramente essere, dato che pone in misura del tutto astratta il problema della “relazionalità” dei processi produttivi ed impone limiti non comprensibili in tema di utile; rinuncia ad essere un provvedimento di incentivazione, dato che dichiara di essere a “costo zero” per la pubblica amministrazione; propone logiche di controllo formali che non affrontano la radice del problema, invece assolutamente centrale, di una autorità di garanzia e controllo delle tante qualità necessarie per la reale operatività delle IS.

Ma è essenziale, a questo punto, precisare cosa intendiamo per IS.

Secondo una concezione che condividiamo (Fazzi, 2005) **la IS è, dovrebbe essere:** un'organizzazione di tipo imprenditoriale non orientata al profitto ma a

finalità di carattere generale (punto essenziale che è stato introdotto nella versione finale della legge n. 118/05) che opera in un ambiente in grado di superare la dialettica Stato-Mercato, dando un ruolo centrale alla società ed alla economia civile e stimolando una cultura non solo mercantile attraverso la gestione di processi produttivi relazionali che mettano al centro della produzione dei servizi i bisogni dei loro fruitori. Una prospettiva che la IS deve saper gestire sulla base di una logica di *governance multistakeholder*, che sia lo strumento di un agire organizzativo immerso nelle esigenze di una comunità. Anche però attraverso l'uso di strumenti di *management* e di *accounting*; coerenti con un *plus* distintivo fondato su di una missione etico-solidale e su processi produttivi relazionali.

Una concezione di IS particolarmente completa ma anche complessa e, forse, non particolarmente condivisa. La IS è infatti ancora, tutto sommato, una realtà poco conosciuta e riconosciuta malgrado l'impegno di Emes ("The Emergence of Social Enterprise in Europe", un network di studiosi a livello europeo<sup>3</sup>), del più recente Iris ("Istituti di Ricerca sull'Impresa Sociale", il network a livello italiano<sup>4</sup>), del gruppo di studiosi che fanno capo ad Issan ("Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit"<sup>5</sup>) dell'Università degli Studi di Trento che, specie con la rivista *Impresa Sociale* è da anni il punto di riferimento per la discussione di questi problemi, di varie Università italiane che si impegnano nell'approfondimento dei molti problemi che si collegano alla crescente esperienza delle IS; nonché di importanti realtà di carattere imprenditoriale che nel loro insieme occupano ormai almeno mezzo milione di persone in quasi venti mila imprese.

Il fatto è che la IS è un "attore" dei processi di trasformazione dell'economia e della società della fase del cosiddetto post-fordismo e della ridefinizione delle logiche di *Welfare* il cui ruolo non è ancora del tutto chiaro.

Spesso si confonde la IS con altri soggetti del cosiddetto Terzo Settore; ad esempio quelle Associazioni di *advocacy*, talora anche impegnate nell'erogazione di servizi sociali, che non vogliono o non possono utilizzare logiche di carattere imprenditoriale.

Altrettanto spesso non si ritiene possibile che quelle "sociali" possano essere in grado di comportarsi da "imprese". Che non siano cioè strutturalmente in grado di essere efficaci ed efficienti ("economiche" come si diceva più sbrigativamente ed equivocamente un tempo).

In sostanza sembrano ancora molte le difficoltà ad accettare la possibilità che: un'organizzazione innanzitutto ispirata da finalità sociali, e di arricchimento della comunità di cui fa parte e pertanto orientata fortemente da un concetto di solidarietà e dalla relazionalità dei suoi processi produttivi, riesca ad operare nel rispetto delle logiche del *management*, del *financing*, dell'*economics* (riuscendo così a rispettare il valore dell'efficienza).

---

<sup>3</sup>Si veda <http://www.emes.net>

<sup>4</sup>Si veda <http://www.issan.info/it/IRIS.asp>

<sup>5</sup>Si veda <http://www.issan.info/>

E' questo **il tema al quale dedicheremo attenzione**: nel momento in cui il Parlamento tenterà di tradurre operativamente con dei decreti delegati una legge sulla Impresa Sociale sono chiare, al legislatore ma non solo, le condizioni che possano mettere questo tipo di organizzazioni realmente in grado di “rompere il paradigma tradizionale della creazione del valore”?

Partendo dalla questione più ovvia: tutti d'accordo nel non considerare la IS un ossimoro, una contraddizione in termini, ma una *species* del *genus* imprese? Verranno poi affrontati cinque temi ancora più o meno in discussione: la caratterizzazione *not for profit* di questo tipo di organizzazioni, il tipo di regolazione del mercato necessario per rendere efficace il ruolo delle IS, il problema della “relazionalità” dei processi produttivi, i rapporti tra IS e PA specie locale, il concetto di comunità. Infine proponendo alcune riflessioni, tutto meno che conclusive.

### **3. Sociale d'accordo: ma anche impresa, come le altre?**

Il punto dal quale partiamo: è concepibile che un'impresa sia “sociale” e che il “sociale” sia perseguibile in una logica imprenditoriale? O si tratta di un ossimoro, di una contraddizione in termini? Al massimo di una estensione non del tutto giustificabile della “responsabilità sociale delle imprese”, oggi così di moda.

Anche se la **IS** è una categoria concepibile (**una *species* del *genus* impresa!**) le IS sono però realmente in grado di affrontare in misura adeguata i principali problemi di *management*? Ed anche: la IS è una “categoria a sé” o un'impresa “come le altre”, magari con problemi specifici nell' affrontare in misura adeguata i principali problemi di *management*?

Un interrogativo che non intende tanto richiamare l'attenzione sul rischio che (secondo molte analisi Usa ed anche Italia) le IS starebbero correndo di perdere la loro identità organizzativa imprenditoriale (rischio di *mission displacement*) adottando anche in modo distorto logiche di *management*.

Pensiamo piuttosto ad un tema con il quale molti “addetti ai lavori” (sia studiosi che operatori) si vanno confrontando da tempo, anche se più nel non detto che nel dichiarato: quanto vi è di veramente e sostanzialmente “diverso” nel modo di produrre e di essere delle IS rispetto alle imprese *for profit* che vivono le mille contraddizioni ma anche le potenzialità delle logiche post-fordiste?

Un argomento fondamentale, anche se “sottile”, a favore di una “diversità” indubbiamente esiste. Tutte le imprese sono concretamente “diverse” tra di loro, pur non essendolo concettualmente.

Sono “diverse”: nell'enfasi che danno al loro modo di valorizzare le risorse; nella loro capacità di “dare senso” alle mille variabili che fanno di una organizzazione imprenditoriale un'impresa efficace efficiente innovativa appropriata; nelle qualità dei loro processi di decisione ed azione. E tra le *for profit* e le *not for profit* vi è una diversità in più: di DNA “sociale”.

In sostanza ciò che sembra caratterizzare veramente la IS sarebbe “semplicemente” una maggiore “relazionalità” nel processo produttivo ed una più evidente capacità di produrre “esternalità” positive per la sua comunità di riferimento (per una concreta universalità dei diritti, una maggiore coesione sociale, una minore esclusione dai benefici sociali) perseguendo fini di natura solidale. Ed ancora più semplicemente la ferma intenzione di salvaguardare tali diversità nei processi di decisione ed azione organizzativi.

A non tutti però basta una simile netta risposta (che è molto nel solco di H.A. Simon e J.D. Thompson, ma che sembra quasi “semplicistica”). Gli argomenti a favore di una “non diversità” tra imprese *for profit* e *not or profit* infatti si sprecano. Tanti ma tutti sostanzialmente concentrati sul fatto che se quella “sociale” è “impresa”, allora è il secondo termine che prevale sul secondo.

Se non altro perché le imprese “vere” e cioè quelle *profit* starebbero adottando molte pratiche di tipo sociale, senza rimettere in discussione la loro natura *profit*.

Senza dimenticare, poi, che per alcuni economisti aziendali (G. Zappa, P. Onida, V. Coda) e studiosi di organizzazione (J.D. Thompson) l’impresa (quella *for profit*) trarrebbe la propria ragion d’essere non solo dal punto di vista del successo economico (il profitto) e competitivo (la quota di mercato), ma anche, e sullo stesso piano, dal punto di vista *sociale*: generando valore anche per gli *stakeholder* non proprietari (il personale, i clienti, la comunità, ecc.) al fine di sviluppare quel *domain consensus* che J.D. Thompson giudica irrinunciabile per la crescita dell’impresa.

Spesso viene anche ricordato che nelle logiche post-fordiste in una impresa *for profit* “socialmente responsabile” (CSR) sono numerosi gli aspetti che vengono oggi spesso richiamati come caratteristiche del *plus* distintivo delle IS: l’importanza della relazionalità nel qualificare i processi produttivi, la valorizzazione di dimensioni di tipo etico anche nella *mission*, il coinvolgimento del cliente e l’utilizzo prevalente di tecnologie intensive, gli alti livelli di coesione interna, i patti psicologici che strutturano l’organizzazione, le logiche di carattere comunitario (gruppale o clanico?), le motivazioni di tipo volontaristico (che inducono anche diffuse analisi critiche delle “logiche perverse” del toyotismo, quasi altrettanto criticato del fordismo-taylorismo).

Si diffondono inoltre sempre di più modelli e schemi operativi di *management* che “intitolano” intere pratiche a logiche che spesso riteniamo tipiche delle IS: *governance*, *customer loyalty*, *customer relationship*, *time intensive*, capitale sociale e relazionale.

Sino al punto che un feroce ma intelligente osservatore delle logiche di sviluppo delle IS e delle dinamiche del servizio sociale (Cerri, 2003) ha proposto di considerare lo sviluppo della IS come una sorta di “laboratorio” delle contraddizioni del post-fordismo.

In sostanza le IS sarebbero imprese post-fordiste che stanno vivendo le contraddizioni, tante e forse troppe, di una lunga fase di transizione da un modello di economia e di società tutto sommato semplice, o semplificato, ad un altro estremamente complesso.

Con lo svantaggio di una maggiore giovinezza (le IS in fin dei conti nascono alla fine degli anni '60 ed allora erano veramente poco “impresa”) e di troppe



remore verso dimensioni imprenditoriali che troppi hanno la tendenza a “demonizzare” - il *management* od il *financing* - come se fosse “colpa loro” una qualche deformazione in atto delle specificità sociali di questo tipo di imprese.

Proprio in quest’ultima direzione sta a nostro avviso il problema della “diversità” o della “somiglianza” della IS rispetto alla IP (Impresa Profit). Nel senso che si tratta veramente del classico “**falso problema**”.

Tre esempi, tra i tanti possibili, ci sembrano particolarmente significativi.

Il primo ci sembra possa essere quello della tendenza spesso purtroppo diffusa nelle IS a “demonizzare” il *management* il *financing* l’*accounting*: come se la diffusione di una adeguata maturità economico aziendale fosse un “grimaldello” per deformare la missione od i fini di impresa, mentre non è altro che una sorta di “cartina di tornasole” della qualità imprenditoriale di una organizzazione imprenditoriale. Il fatto “organizzativo” è che se missione o fini si deformano lo fanno in quanto ciò è voluto per intenzione od è subito per ignavia dagli “attori”; degli attori che in quella specifica organizzazione definiscono i fini e non perché un consulente ha introdotto logiche di *management*, *financing*, *accounting*.

Il secondo riguarda una tendenza abbastanza diffusa nelle IS: quella di registrare non poche difficoltà nel far diventare il tacito, il “non detto” ma esistente, il poco condiviso ma innovativo come un aspetto importante della “cultura esplicita di impresa”. Una nuova diffusa e codificata cultura di impresa, che passi attraverso l’esternalizzazione della cultura tacita, può spesso e concretamente avvenire attraverso una maggiore internalizzazione di strumenti di *management* (esistono al riguardo con riferimento allo specifico della IS recenti ricerche condotte da G. Scaratti, rese note durante i *workshop* trentini).

Il terzo si riferisce ad uno dei temi più controversi quando ci si confronta sui problemi della IS: quello della *governance multistakeholder*. Su un solo punto di questo tema ci sembra che si registri un significativo consenso tra i vari addetti ai lavori. Ove si condivida il fatto, per nulla condiviso da tutti, che il percorso di una impresa di comunità passi attraverso una logica di governo di tipo di *multistakeholder* allora tutti d’accordo nel riconoscere che la gestione concreta di tale logica non può che passare attraverso l’irrobustimento delle capacità professionali, istituzionali, politiche di quello che J.D. Thompson definisce come il “livello istituzionale” di una organizzazione.

Ecco, in sostanza, che emerge il “falso problema”: le IS sono tali se hanno concretamente una carrozzeria hi tech, un motore etico, un sistema di iniezione relazionale. Fuor di metafora: se hanno realmente una dimensione comunitaria, fini organizzativi solidali, processi produttivi fortemente relazionali.

Se non hanno queste caratteristiche non è “colpa” del mondo *profit* o delle logiche di *management*, ma responsabilità della scarsa o nulla “qualità sociale” dei processi di decisione ed azione delle IS (sia quelli che presiedono al perseguimento della missione, sia quelli che sostanziano i processi produttivi) e/o dell’ambiente sociale ed economico che le circonda.

Una carenza di qualità alla quale – è bene sottolinearlo - una legge delega “di settore” non può dare e non dà risposta. Risposta che sul piano legislativo

potrebbe, forse, venire dalla creazione di condizioni di parità sostanziale tra imprenditori *profit* e *non profit* riformando i libri primo e quinto del Codice Civile, codice che è ancora legato ad una logica secondo la quale solo il *profit* è “economico” e produce ricchezza. Mentre il “sociale” viene sostanzialmente considerato un tema da affrontare in sede di redistribuzione del reddito prodotto.

Una parità che, ovviamente, non potrebbe che provenire anche da una politica economica e sociale che valorizzi non solo la generazione di ricchezza economica ma anche di quella sociale. Quella “rottura del paradigma del valore” che abbiamo citato in apertura.

Il fatto è che basta ripercorrere alcuni dei temi principali (nel nostro caso ci limiteremo ai cinque che consideriamo più significativi) che coinvolgono le caratteristiche strutturali della IS, e le sue specificità rispetto alle imprese *for profit*, per rendersi conto che una tale “rottura” non è certo dietro l’angolo, che ancor meno lo sono i tanti impegni di *policy* che dovrebbero essere assunti per avvicinarne la manifestazione concreta, che la *species* IS rischia di entrare in una prospettiva di crisi non facilmente reversibile. Tutte cose che non rimettono però in discussione la natura imprenditoriale della IS, e la sua centralità in una politica di servizi sociali alla persona adeguata alle esigenze della società pos-fordista.

#### 4. Impresa: senza profitto?

Ci sembra quasi banale partire dicendo che “*non profit*” non significa certo non fare utili.

O meglio, per usare una terminologia cara ai giuristi: ovviamente le Organizzazioni Non Profit (e le IS sono considerate tali) possono fare “utile oggettivo” (ricavi maggiori dei costi) ma non “utile soggettivo” (distribuzione degli utili). Una terminologia, però, che non lascia del tutto soddisfatto un economista aziendale che tende a complicarsi la vita con riferimenti ai diversi tipi di utile (lordo, netto, di breve, medio, e lungo periodo), al valore aggiunto, alla labilità del concetto di “oggettività”.

Comunque il problema sarebbe allora quello della distribuzione degli utili, il cosiddetto *non distribution constraint*. Ma secondo la legge italiana le cooperative, anche quelle sociali, non solo possono fare utile ma lo possono anche distribuire (magari in misura quantitativamente contenuta od a particolari categorie di soci). Allora ci si intende riferire al fatto che le cooperative, non solo sociali, dovrebbero fare utili per reinvestirli in massima parte nel finanziamento del loro sviluppo.

*Non profit* (non del tutto a caso spesso proposto con la terminologia *no profit!*) significherebbe in sostanza *not for profit*: cioè una organizzazione dove “gli attori organizzativi” che la orientano non perseguono come loro fine il profitto (il più possibile) ma un “orientamento alla missione” e cioè “al fare”.

Un fare che corrisponde ad un fine di impresa etico solidale (prevalentemente “giocato” nel campo dei servizi sociali ed al servizio di una comunità) piuttosto

che ad una logica di profitto ( magari il più possibile di breve periodo e da distribuire agli *shareholder* e solo in parte limitata al futuro dell'impresa).

Un fine, in sostanza una missione imprenditoriale, che può permanere intatta anche se per un certo periodo fosse necessario "fare utili" da reinvestire.

Una necessità che si può manifestare per capitalizzare una realtà di impresa che per ragioni istituzionali (un "guardaroba" giuridico societario che per ragioni storiche non è ancora sufficientemente attrezzato per le esigenze dell'imprenditore sociale) troppo spesso è poco capitalizzata. Il vincolo alla non distribuzione degli utili diviene così un inutile condizionamento (spesso solo formale) all'autonomia di un'impresa che deve comunque "stressare" le sue logiche strategiche ed organizzative ad un fine imprenditoriale non certo facile da perseguire.

Il fatto è che, nel loro insieme, le imprese sociali italiane reinvestono ogni anno quantità di euro di utili (che si accompagnano anche a tassi di *default* molto bassi, intorno al 5% ) che stanno, giustamente, iniziando a suscitare più di un interesse "di mercato" anche nelle banche italiane, non certo ancora molto attrezzate e disponibili per capire le novità di mercato senza troppi ritardi.

Un'attenzione che da sola basterebbe a togliere ogni dubbio a chi non pensa a quelle "sociali" come ad "imprese" ( organizzazioni guidate da un imprenditore: cioè da un "attore" che opera in una logica organizzata, professionale, economica come recita l'articolo 2082 del codice civile italiano che risale al '42). Alcune imprese bancarie italiane più sensibili al mercato si stanno infatti già muovendo in modo strutturato nella direzione di quello che considerano il "mercato finanziario dell'economia civile"; che da residuale sta evidentemente diventando, nella loro valutazione, consistente. E che richiede di essere "attivato" (considerato cioè effettivo e meritevole di impegno da parte dell'offerta) sulla base di un "nuovo modello di servizio bancario" che assuma come riferimento essenziale le specificità del mercato "civile" e dei suoi protagonisti imprenditoriali.

In sostanza un mercato costituito dalle IS; che sono imprese anche se presentano connotazioni imprenditoriali e di rapporto con il loro ambiente di riferimento diverse rispetto alla media delle imprese di medie e piccole dimensioni (PMI), delle grandi imprese, degli altri tradizionali segmenti di mercato delle imprese bancarie e finanziarie.

## 5. Una difficile ma necessaria regolazione del mercato di riferimento

Altrettanto banale il riferimento alla necessità che il "**mercato**" sul quale operano le IS sia regolato (ovviamente in funzione del conseguimento di obiettivi di efficienza allocativa di tipo sociale e non solo economico). Una regolazione che non può però prescindere da fattori di carattere non economico.

Da A. Smith in avanti (malgrado l'utilitarismo ed il fordismo) il mercato non ha mai funzionato se oltre al *self interest* sono mancate *sympathy* e *passion* e cioè capacità relazionali, fiducia, etica degli operatori. Come da J.M. Keynes in avanti

il mercato non è mai stato se non “regolato” anche sulla base dell’interesse generale, sia nelle impostazioni teoriche che nella realtà storica.

Che il mercato sia una costruzione sociale e non un’illusione di “legge naturale” non scandalizza poi più nessuno (o quasi!).

Dopo le analisi di A.D. Chandler e le costruzioni teoriche di O.E. Williamson inoltre anche l’esistenza di forme alternative al mercato (la gerarchia, le reti, i vari tipi di clan) viene considerata una “costruzione” che a certe condizioni, di fiducia e di relazionalità, può portare ad efficienza produttiva ed allocativa.

Nel caso specifico della cosiddetta “economia civile” non vi possono essere molti dubbi sul fatto che il “mercato” sia ancora prevalentemente quello del *contracting out* degli Enti Locali, che intervengono innanzitutto sul “disagio”, o quello “sperimentale” dei *voucher*.

Ancora molto fragile, da regolare più efficacemente perciò, è poi quello sociale “dell’agio” che è ancora prevalentemente caratterizzato dal “nero” (molte “badanti” ma non solo). E ciò malgrado sia frequente nelle opzioni programmatiche di molti Enti Locali il riferimento ad un concetto di “diritti sociali” di tipo “universale” e cioè rivolto alla generalità dei cittadini.

In sostanza se vi sono dei dubbi non possono certamente esservi sulla necessità che il “mercato sociale” debba essere “regolato” o sulle ancora del tutto prevalenti dimensioni del finanziamento pubblico dei servizi; bensì sulle dimensioni, sulle caratteristiche, sui percorsi di creazione od irrobustimento di una nuova politica “di interventi e servizi sociali integrati” a fronte di “diritti di cittadinanza”, come ipotizzato dalla principale legge italiana di riferimento (nazionale, in attesa di quelle regionali alle quali una recente modifica della legge costituzionale ha attribuito la completa competenza nel settore) per la costruzione di un sistema di interventi nel campo dei servizi sociali (legge n. 328/00) ma ancora certamente non del tutto realizzato.

## 6. Dei processi produttivi atipici

Terza banalità (solo apparente, come le prime due): il riferimento alla dimensione “**relazionale**”. Nei modi concreti di “produrre” la dimensione relazionale, informale, esisteva anche nelle organizzazioni tayloriste-fordiste e contribuiva a far funzionare organizzazioni “alienanti”.

Organizzazioni che teoricamente si illudevano di poter prevedere solo la dimensione formale (l’ufficio “spersonalizzato” della burocrazia) ma concretamente operavano perché esisteva la dimensione informale (l’operaia *leader* delle prime analisi di sociologia dell’organizzazione).

Come succede, a maggior ragione, nelle organizzazioni post-fordiste *for profit* dove la conoscenza, la relazionalità, la leadership, la cultura, l’identificazione nei valori, le logiche di gruppo, le dimensioni emotive “fanno” l’organizzazione e cioè il modo concreto di “dare senso” a ciò che si fa.

In sostanza in tali organizzazioni emergono, per ragioni di efficienza di efficacia ed anche di appropriatezza alle mutate esigenze della domanda e più in generale del mercato: la centralità del fattore umano, la crescente importanza della relazionalità, la valorizzazione della dimensione etica, il coinvolgimento del cliente in una logica *prosumer*, l'utilizzo crescente di tecnologie di tipo intensivo piuttosto che lineare (quelle tecnologie nelle quali vale innanzitutto il *feed back* piuttosto che la standardizzabilità).

Da questo punto di vista la IS può essere considerata una impresa che propone ad un difficile “mercato” una formula di creazione del valore, sociale ma anche economico, che valorizza più di altre imprese la dimensione relazionale nello sviluppo concreto di processi produttivi “aperti” (alla dimensione del dono, alla valorizzazione di risorse provenienti dalla comunità, al coinvolgimento degli *stakeholder*).

Uno specifico, particolare, difficile modello di creazione del valore.

Sempre però un modello “produttivo” ed imprenditoriale per creare valore: un valore economico e sociale, sociale ed economico che, come spesso sostiene J. Dotti, attuale Presidente della Rete CGM (una delle tre maggiori reti di IS in Italia), deve saper coniugare “l’etica dell’interesse e del dono, la logica della prosa e della poesia”. In sostanza dimensioni etiche e razionali diverse come un buon *manager* dovrebbe saper fare, almeno dopo H.A. Simon.

## 7. Le relazioni con la Pubblica Amministrazione

Per riferirsi ai problemi che emergono del **rapporto tra le IS e la Pubblica Amministrazione** è utile partire dalla legge n. 328/00 che è espressione di una cultura sociale particolarmente avanzata, ma presenta una certa sottovalutazione di logiche organizzative che rischia di minarne l’operatività specie con riferimento all’effettiva attivazione dei soggetti “privati” e pubblici che dovrebbero attuarla (le Imprese Sociali di Comunità nella nostra logica).

Da questo secondo punto di vista la legge n. 328/00 è figlia di un decennio in cui la PA italiana avrebbe dovuto cambiare molto di più di quanto non sia stata effettivamente in grado di fare.

Avrebbe dovuto farlo con: la legge n. 142/90 che ha innovato in misura importante le regole del mondo dei servizi pubblici locali, il blocco delle assunzioni del '91 ed il recepimento della normativa gare CEE del '92, la diffusione e la sopravvalutazione di una cultura di management spesso astratta distorta e non appropriata, la legge n. 474/94 che ha dato il via alla politica di “societarizzazione” (trasformazione in S.p.A.) e di “privatizzazione” (soggetto economico privato) prima a livello nazionale e poi anche locale molto più limitatamente, l’esplosione di logiche di *outsourcing* e pertanto un eccezionale sviluppo del “decentramento produttivo” a tutti i livelli della PA, il proliferare di leggi di riforma in tutti settori ed anche nel mondo delle ONP.

Giorgio Giorgetti

Sulle condizioni organizzative per lo sviluppo di qualità imprenditoriali coerenti alle politiche di servizi sociali di comunità

*Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA*, n. 3, 2005.

---

La domanda di servizi, anche sociali, ha corso però più veloce sia della PA che dell'offerta privata sociale. Più veloce non tanto in quantità, quanto in qualità ed in consapevolezza dell'esistenza di un mondo dei diritti che si era espanso senza che fosse stata predisposta un'offerta adeguata per corrispondere alle esigenze collegate a tali diritti. Specie nella direzione dei diritti di cittadinanza (ai quali dovrebbero corrispondere politiche multiservizio sanitario sociale previdenziale e più in generale relativi alla qualità della vita) piuttosto che a quelli corrispondenti solo o prevalentemente a situazioni di bisogno "acuto".

La risposta della legge n. 328/00 è stata "alta" sotto il profilo dei valori, "bassa" però dal punto di vista di una "politica di settore", ma anche infra-settoriale, che avrebbe avuto bisogno, e ne ha sempre di più, di interventi concreti, regolatori, razionalizzatori.

L'analisi delle tendenze in atto, risultato dei limiti della legge n. 328/00 ma certamente non solo, non è certo confortante.

Sembra infatti emergere una crisi di ruolo, di identità nelle IS. Una sorta di "crisi in atto" delle IS, che non è solo conseguenza delle politiche delle PA o del suo "managerialismo distorto": è questa una valutazione che deriva, in particolare, da attente analisi del gruppo di Trento (Issan, in particolare Borzaga e Fazzi) riproposte di recente (*Rivista Impresa Sociale*, n. 1/2004, interamente dedicato alla legge n. 328/00).

Sia pure molto in sintesi è utile richiamarne alcune conclusioni significative.

La tendenza sempre più diffusa a far rimanere non affrontato il problema dell'identità distintiva delle IS; a fronte del rischio che lo sviluppo delle qualità imprenditoriale delle IS avvenga a scapito della sua caratterizzazione "sociale" (nella qualità dei processi produttivi, nelle forme di *governance*, nei rapporti con la domanda effettiva e potenziale).

L'inaridirsi di specificità nelle politiche di organizzazione del lavoro interne alle IS accompagnato dalla difficoltà di rappresentare efficacemente i bisogni del territorio e degli utenti, sia ai tavoli della concertazione al quale siedono le IS sia nei processi concreti di "specificazione" della domanda in risposte specifiche da parte delle IS.

La carenza di visione strategica nel rapportarsi alle logiche ed alle pratiche di *contracting-out* della PAL; in uno con una dipendenza ancora troppo accentuata dal finanziamento pubblico ed una scarsa efficacia nel rappresentare il rapporto costo-qualità che caratterizza la specifica natura dei servizi relazionali, che una IS per essere considerata tale "deve" proporre al cliente utente.

## **8. La Comunità come elemento essenziale dell'essere impresa della IS**

Un secondo aspetto non poco controverso riguarda la questione della **Comunità** come elemento costitutivo dell'essere "impresa" nel caso della IS.

Delle imprese che si vogliono sviluppare non tanto per supportare un ancora più efficace ruolo della pubblica amministrazione a livello locale; quanto per avviare sul territorio un'esperienza di effettiva crescita e sviluppo di un'esperienza imprenditoriale autonoma, che sia in grado di specificare i bisogni che si manifestano o per contribuire a far emergere quelli che hanno particolari difficoltà a manifestarsi.

Un' esperienza ancora più ampia, strutturata, matura rispetto all'attuale, della quale si sente sempre di più il bisogno, non solo per corrispondere pienamente agli orientamenti legislativi. Il bisogno cioè di una organizzazione imprenditoriale che sia in grado di creare autonomamente "valore sociale".

Un valore che esiste in quanto esiste la specificità di una IS "diversa"; sia dall'impresa *profit* che opera nel sociale, sia dalla PA che produce direttamente servizi sociali.

Una diversità che si fonda, o che si dovrebbe fondare, sulla difficile e delicata alchimia del fine solidale, dei processi produttivi relazionali, di una *governance* molto aperta, dell'essere uno strumento per lo sviluppo sociale di un territorio, di avere la capacità di creare valore sia sociale che economico.

E pertanto su di una dose adeguata di autonomia imprenditoriale, sia essa resa necessaria dalle regole di un mercato concorrenziale o dalla regolamentazione della mano pubblica, o da entrambe.

Una autonomia in grado di affrontare e risolvere tipici problemi di *management*: la crescita dimensionale delle Imprese Sociali, una loro più adeguata capitalizzazione, un loro più deciso orientamento verso l'utilizzo di logiche di management.

Una autonomia imprenditoriale che deve però innanzitutto giocarsi sulle caratteristiche del modo di produrre, delle caratteristiche strutturali dei processi produttivi.

Processi produttivi che devono essere, secondo una terminologia già assestata "aperti" e "relazionali": "le IS sono, devono, esser capaci di valorizzare come fattori produttivi, molto più che altri tipi di organizzazioni, le dimensioni del capitale sociale e della fiducia. Ad esempio sotto forma di attivazione di volontariato, solidarietà, donazioni. Se tutto ciò viene, sarà, fatto significa che i beni ed i servizi prodotti non sono il mero risultato di tradizionali processi produttivi che fanno leva su fattori come il lavoro remunerato o la professionalità degli operatori. Tali beni e servizi acquisiscono, anche, la connotazione di realizzarsi attraverso processi che attivano risorse aggiuntive (dono di lavoro e di denaro, relazionalità, solidarietà). Come tali sono processi che possono essere definiti "aperti", nel senso che sono basati su processi di interazione e comunicazione continui che danno luogo ad un plus di interdipendenze in relazione alle quali il processo produttivo dell'organizzazione acquisisce carattere relazionalmente generativo" (Fazzi, 2005).

Processi produttivi con le caratteristiche ora indicate non sono limitati dalle risorse disponibili dal "sistema chiuso", perché possono attirare anche risorse nell'ambiente di riferimento, nella Comunità, in una logica di "sistema aperto". Producono relazioni e sono qualificati dalle qualità delle relazioni che utilizzano

Giorgio Giorgetti

Sulle condizioni organizzative per lo sviluppo di qualità imprenditoriali coerenti alle politiche di servizi sociali di comunità

*Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA*, n. 3, 2005.

---

per produrre e dalle qualità delle relazioni che producono. In sostanza generano e non si limitano a consumare relazioni!

Hanno ovviamente bisogno di condizioni “fortemente coerenti” nel loro ambiente di riferimento e delle qualità del lavoro non solo professionali e non solo efficienti. Anche perché sono processi produttivi, proprio perché con forti contenuti relazionali, “*labour intensive*” e “*time intensive*”.

Hanno in sostanza bisogno di appartenere ad imprese fortemente sostenute da una politica di sviluppo della mano pubblica, “giocata” con particolare convinzione sul loro supporto.

Sul supporto in sostanza ad una maggiore articolazione delle risorse e delle capacità di fornire risposte di qualità a dei bisogni che tendono essi stessi ad essere sempre di più di qualità.

E’ d’altro canto evidente che se i processi produttivi delle IS non hanno le caratteristiche indicate, se in sostanza autonomia e specificità dell’IS non esistono, o vengono rimesse profondamente in discussione da logiche “isomorfiste” (somiglianza a ) rispetto alle logiche *profit* od a quelle della PAL allora non esiste – o non si giustifica – un’esistenza “imprenditorialmente terza” rispetto a “Stato” e “Mercato”.

## 9. Un’interpretazione possibile

I cinque aspetti sinora analizzati forniscono un **primo schema di interpretazione dei problemi dell’Impresa Sociale** sufficientemente convincente e comunque utile per rispondere ai due interrogativi che abbiamo proposto all’inizio?

Non ne siamo certi; riteniamo però che propongano almeno due prospettive non facilmente controvertibili.

Da un lato: è essenziale irrobustire una “cultura sociale” fondata sulla relazionalità e non solo sulle prestazioni, coesistente ad una “cultura economica”, che si fonda sull’evoluzione della domanda sociale che nasce dai bisogni delle persone sul territorio.

Bisogni integrati perché complessi, contestuali e pertanto specifici di particolari aree territoriali. Bisogni che hanno in sostanza la necessità di essere affrontati in una logica sistemica, riconoscendo l’unicità personale di un utente che vuole essere riconosciuto come unico. E che nella sua unicità tende ad esprimere esigenze multiproblematiche, alle quali non può essere offerta una risposta settorializzata. Bisogni che non sono altro che l’espressione di diritti di cittadinanza; ai quali deve corrispondere una risposta in termini di “funzione pubblica”, da articolare nel modo più efficace in coerenza con le esigenze di qualità e di quantità dei bisogni corrispondenti.

Dall’altro lato: è irrinunciabile l’irrobustimento e l’evoluzione di un ruolo regolatore, promozionale, di garanzia della mano pubblica (PA nelle sue diverse articolazioni).



Un ruolo che come obiettivo fondamentale ha quello di incentivare una risposta di qualità a dei bisogni di qualità. Una risposta che implica pertanto l'esistenza o lo sviluppo di una struttura dell'offerta dinamica, innovativa, evoluta. Tutte caratteristiche di una struttura dell'offerta che possono evolvere in una logica di mercato regolato, nel quale siano co-protagoniste strutture di tipo imprenditoriale (pubbliche, private, *profit, non profit*). Una logica nella quale mano pubblica, imprese, ONP non imprenditoriali possono avere ruoli coessenziali da svolgere.

Ciò vale in particolare per puntare ad almeno tre obiettivi importanti.

La valorizzazione del principio di sussidiarietà orizzontale, nel suo corretto significato di partecipazione delle ONP imprenditoriali o meno alla funzione sociale (gli affidamenti gestionali tramite appalti sono, quindi, assolutamente estranei al modello procedurale in questione e vanno posti in essere "a valle" dello stesso, attraverso un illuminato utilizzo delle procedure di gara previste dalla legge).

L'estensione della partecipazione a tutti i momenti in cui la funzione sociale si esprime (e dunque, non solo al momento gestionale dell'attuazione del piano, ma anche a quelli di programmazione, progettazione e valutazione).

L'evitare il pericolo che la partecipazione finisca col restringersi ai soggetti più strutturati (cooperative sociali, importanti organizzazioni di volontariato, fondazioni, ecc.) tradizionalmente presenti nel sistema dei servizi, escludendo o relegando a ruoli marginali i soggetti meno strutturati.

Quanto ora accennato assume così un significato più generale: quello dell'**orientamento alla solidarietà nel sistema socio economico territoriale**.

Un tema che innanzitutto è un problema di orientamento degli attori, delle organizzazioni che si relazionano in una logica di *governance*. Essendo evidente che per aumentare il livello di solidarietà nel sistema occorre aumentare il più possibile il "potere" e la "cultura": degli attori, interni ed esterni, dei portatori di interessi di tipo etico e solidale.

In sostanza occorre impostare una logica di *governance* che valorizzi una "cultura" solidale e "sociale" e che "porti il territorio" dentro la struttura di potere dell'organizzazione di ogni attore.

Nel caso delle IS, ciò significherebbe rinunciare ad un governo delle imprese che faccia riferimento ad un solo tipo di portatori di interesse dato che in tal modo si rischia di tendere ad "appiattire" la *mission* sugli interessi del *single-holder*.

Puntare su di una logica *multistakeholder* può invece contribuire a "diversificare il rischio motivazionale", rendendo meno probabile l'appiattimento sugli obiettivi di una sola categoria di attori organizzativi. Ove la netta maggioranza dei portatori di interesse abbiano motivazione di carattere etico solidale la logica *multistakeholder* può dare infatti "*enforcement*" alla specifica missione dell'IS che rimane il fattore competitivo forte rispetto alle IP.

Essendo più che evidente che una *governance multistakeholder* (a democrazia aziendale diffusa cioè) rappresenta un percorso decisamente in salita.

Così come lo è, del resto, l'effettiva capacità della pubblica amministrazione a livello locale di rappresentare effettivamente i contenuti dell'interesse pubblico generale.

Per alimentare la tensione etico solidale, si tratta in particolare di individuare un collante che "tiene insieme" interessi diversi facendoli convergere in un interesse comune. Su di un "bene comune" che non sia la sommatoria di beni individuali, di risposte a bisogni individuali. Facendo sì che diversi portatori di interesse convergano sulla convinzione che una risposta sociale ad un bisogno sociale è nel **loro** interesse e non solo nell'interesse di chi usufruisce di un servizio sociale.

I vari portatori di interesse devono in buona sostanza partire dal presupposto, comportandosi di conseguenza, che il "sociale" è nell'interesse comune (come il pubblico!) e che se le "imprese" sono "sociali" fanno l'interesse dello sviluppo sociale (che è interesse di tutti). Svolgono in sostanza una "funzione pubblica".

Una politica di *governance* del tipo di quella ora prospettata ed una regia della mano pubblica ad essa coerente ha però bisogno di una "filosofia" di intervento pubblico sia di tipo normativo che programmatico – che oggi nel settore sociale non è solo e tanto nazionale quanto regionale - che assuma una concezione di Economia non solo "privata" ma anche e forse soprattutto "civile" (Zamagni e Bruni, 2003).

In sostanza una nuova coerenza tra economia e società che richiede la costruzione di un nuovo schema di *Welfare* che parta dalla società civile.

Uno schema in cui lo sviluppo è sempre di più anche basato su: reti di fiducia tra gli attori; capitale "morale" (sociale) nel sistema; qualità "moralì" (degli attori, degli agenti), cioè responsabilità sociale delle imprese.

In sostanza uno sviluppo basato anche su quella dimensione dell'economia che abbiamo prima chiamato "civile", dove anche il mercato può tornare ad essere un'*istituzione* capace di conciliare interesse individuale e bene comune ed uno sviluppo socioeconomico equilibrato è possibile nelle nuove logiche del post-fordismo.

La prima e fondamentale caratteristica dell'Economia Civile è infatti quella di sviluppare, in presenza di un "principio di reciprocità" i "servizi alla persona" non all'individuo, dello "stare bene" e non tanto del benessere.

Alla persona nel senso della unicità ed irripetibilità del singolo e dei suoi percorsi di vita. Lo "**stare bene**" che ha bisogno non solo di elementi materiali ma anche immateriali: bisogni di identità, di relazioni, di reciprocità.

Dimensioni immateriali che non sono proprie solo delle organizzazioni del cosiddetto Terzo Settore: valgono al riguardo se non altro gli insegnamenti di E. Putnam e di A. Sen per convincerci che l'efficienza di cui ha spesso dato prova il sistema capitalistico dipende da un articolato e complesso insieme di norme informali e valori diffusi, tra i quali la fiducia ha un'importanza confrontabile con quella delle istituzioni formali.

Una tendenza che si muove sempre di più in una prospettiva che non può essere quella tradizionale Stato-Mercato, all'interno della quale il sociale tendeva ad identificarsi con le logiche del *Welfare State*.

In particolare la costruzione di una *Welfare Community* implica una responsabilità della PA di sollecitazione, finanziamento, controllo (anche con una logica di *authority*) ma non di *government*.

Si tratta di avere la capacità di far passare la politica sociale dalla logica, tipica del WS, della programmazione e della direzione ed anche della “produzione” pubblica a quella di progettazione e pianificazione delle attività di tipo non gerarchico con interazioni continue tra i partecipanti, interdipendenza, condivisione di regole di base.

In sostanza a forme di “mercato sociale regolato” o di *network* (reti): “la *governance* è un sistema di governo che riproduce soluzioni spiccatamente contestuali, costruite, negoziate ed è orientata all’autoregolazione dei sistemi ed alla ricerca di soluzioni di volta in volta ritenute più adatte sulla base degli interessi e dei valori in gioco”... “nella G. i programmi sono soluzioni, le soluzioni sono compromessi, i compromessi sono più spesso fattibili che ottimali, soddisfacenti anziché perfetti, tollerabili anziché desiderabili” (Fazzi, 2003).

Lo sviluppo del cosiddetto Terzo Settore non si può in particolare spiegare solo con il “fallimento” della gestione pubblica dei servizi sociali, e più in generale con la crisi del WS, ma anche con motivi che nascono all’interno, e in tutti gli strati, della società civile (ed economica) durante il suo cambiamento: ristrutturazione e destrutturazione delle relazioni sociali ed economiche a livello macro e micro, diminuzione del ruolo della famiglia, aumento della mobilità, processo di terziarizzazione e globalizzazione, privatizzazioni, diverse regole di accesso ai servizi (forme di quasi mercato) (Donati e Colozzi, 2003).

Dai complessi fenomeni economici e sociali sopra accennati nasce una domanda di senso (il ruolo delle organizzazioni è “dare senso” con delle risposte in termini di offerta a delle domande; cioè a dei problemi, dei bisogni, delle necessità di beni o di servizi) quasi altrettanto importante, per lo sviluppo delle IS, che la crisi del WS.

Il cosiddetto Terzo Settore costituisce, se utilizziamo questa chiave di lettura, il tentativo di tutelare e di promuovere, in diverse condizioni sociali ed economiche, il primato della persona, di tutte le persone, nella sua essenza relazionale e nei suoi diritti universali di cittadinanza.

Un sistema di organizzazioni che danno un contributo essenziale (in una logica di Economia Privata e Civile) ai processi di differenziazione della Società (organizzazioni *Not For Profit* non imprenditoriali) e dell’Economia (Imprese Sociali di Comunità).

In sostanza un contributo ai problemi dello sviluppo e dell’organizzazione dei sistemi socio economici che sono più complessi rispetto alla “semplicità” fordista ed hanno bisogno di logiche, di soluzioni, di innovazioni complesse ed articolate (non semplici).

Quale contributo? Di integrazione, cioè di messa in relazione di efficienza e solidarietà da un lato e di scambio e dono dall’altro lato. Due coppie essenziali di rapporti che senza nuove forme di relazione ed integrazione tenderebbero sempre di più a contrapporsi.

Giorgio Giorgetti

Sulle condizioni organizzative per lo sviluppo di qualità imprenditoriali coerenti alle politiche di servizi sociali di comunità

*Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA*, n. 3, 2005.

---

L'appropriatezza delle politiche sociali non è in sostanza più il risultato "sperato" delle logiche di efficienza ed efficacia (WS) ma impone un confronto ed una negoziazione tra valori, punti di vista, interessi in gioco.

Innanzitutto tutto quelli degli utenti (cittadini) ma anche delle organizzazioni che svolgono un ruolo di *advocacy* e delle Imprese (IS e I Profit) che propongano in una logica imprenditoriale post-fordista (efficacia, efficienza, appropriatezza) delle soluzioni ai bisogni sociali.

Con le IS impegnate in particolare nel ruolo, sempre più difficile malgrado tutte le dichiarazioni e le iniziative legislative poco coerenti, di "rottura del paradigma tradizionale del valore".

## **Bibliografia di riferimento**

Le bibliografie che si riferiscono ai problemi del cosiddetto Terzo Settore ed al tema dei Servizi Sociali sono ormai estremamente ampie, anche quella relativa agli specifici problemi delle Imprese Sociali. Ci è sembrato pertanto più utile, in luogo di allungare la lista, di indicare pochi titoli essenziali necessari e forse sufficienti per chi intenda verificare od approfondire i problemi e le sollecitazioni proposte dall'A.

*Con riferimento alle problematiche generali evocate dal tema della IS:*

Bassi A., 2003, *Da Terzo Settore a Imprese Sociali*, Carocci, Roma.

Caselli C., 2004, "Il paradigma del valore e la sua rottura: il caso del *non profit*", in *Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA*, n. 1.

Donati P. e Colozzi I. (a cura di), 2002, *La cultura civile in Italia: fra stato, mercato e privato sociale*, Il Mulino, Bologna.

Fazzi L., 2003, *Costruire Politiche Sociali*, Franco Angeli, Milano.

Pavolini, 2003, *Le Nuove Politiche Sociali*, Il Mulino, Bologna.

Zamagni S. e L. Bruni, 2003, *A Ogni Buon Conto - Lezioni di Economia Civile*, Vita, Milano.

*Con riferimento al tema specifico dell'Impresa Sociale:*

Benevolo C. (a cura di), 2005, *Fare Impresa Sociale in Liguria – Un percorso tra organizzazioni, bisogni e mercati*, Impressioni Grafiche, Acqui Terme.

Campi S. (a cura di), 2003, *Impresa Sociale: verso un futuro possibile*, De Ferrari, Genova.

Cerri M., 2003, *Il Terzo Settore*, Dedalo.

Colozzi I., A. Bassi, 2003, *Da terzo settore a imprese sociali. Introduzione all'analisi delle organizzazioni non profit*, Carocci, Roma.

Giorgio Giorgetti

Sulle condizioni organizzative per lo sviluppo di qualità imprenditoriali coerenti alle politiche di servizi sociali di comunità

*Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA*, n. 3, 2005.

---

Fazzi L. e G. Giorgetti (a cura di), 2005, *Il Bilancio Sociale per le Organizzazioni Non Profit*, Guerini e Associati, Milano.

Fazzi L., 2005, "I linguaggi della fiducia" in Fazzi L. e G. Giorgetti (a cura di), *Il Bilancio Sociale per le Organizzazioni Non Profit*, Guerini e Associati, Milano.

Scaratti G. e G. Farinotti (a cura di), 2003, *Qualità come strategia per l'impresa sociale di comunità*, Unicopli, Milano.

Defourny J. e C. Borzaga (a cura di), 2001, *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Edizioni31, Trento.

*Impresa Sociale*, Rivista di Issan e Cgm, Trento: tutti i numeri monografici del 2004 e 2005

### **Giorgio Giorgetti**

Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale

Direttore CENPRO – Centro interdipartimentale di ricerca e documentazione sulle organizzazioni senza scopo di lucro

DITEA – Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende

Facoltà di Economia, Università degli Studi di Genova

Via Vivaldi 5

16126 Genova

e-mail: [giorgetti.giorgio@libero.it](mailto:giorgetti.giorgio@libero.it)