



**ISTITUTO STUDI SVILUPPO AZIENDE NON PROFIT
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO
via Inama, 5 – 38100 TRENTO (ITALY)
tel. 0039-0461-882289 - fax 0039-0461-882294
e-mail: issan@gelso.unitn.it
<http://www-issan.gelso.unitn.it>**

**Nuovi manager per nuove cooperative.
La figura dell'imprenditore sociale nelle cooperative sociali italiane.**

di Flaviano Zandonai

Working Paper n. 11

Settembre 2000

Indice

1. *Una nuova forma di impresa cooperativa*
2. *Il curriculum vitae dell'imprenditore sociale*
3. *Le attività lavorative e lo stile dirigenziale*
4. *I rapporti con i collaboratori*
5. *I rapporti con l'utenza*
6. *La soddisfazione sul lavoro*
7. *Un confronto con altre figure dirigenziali*
8. *Le dimensioni del ruolo dell'imprenditore sociale*
9. *Bibliografia*

1. Una nuova forma di impresa cooperativa

Le cooperative sociali rappresentano una delle forme più innovative di impresa sociale non solo in Italia, ma nell'intera Europa. Sorte a partire dai primi anni '70, queste cooperative si sono ulteriormente sviluppate nei decenni seguenti, diffondendosi sull'intero territorio nazionale grazie all'erogazione di servizi socio - assistenziali e all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate¹. Oggi sono attive in Italia circa 5.000 cooperative sociali a cui sono associate 160.000 persone, mentre 108.000 vi trovano un'occupazione remunerata.

Tabella 1. Le cooperative sociali in Italia

	1994	1995	1996	1997	1998
Cooperative sociali attive	2.300	2.800	3.400	4.000	4.800
Soci	74.106	95.510	118.472	143.917	164.555
Addetti	38.000	49.000	65.000	84.000	108.000

Fonti: Piano d'azione Nazionale per l'occupazione 1999; Ministero del Lavoro

Un importante fattore in grado di spiegare lo sviluppo di questa forma cooperativa è dato dalla disponibilità di un capitale umano che in questi anni ha assunto la guida delle cooperative sociali e delle loro organizzazioni di rappresentanza (consorzi e centrali cooperative).

Questo gruppo di persone ha dato vita ad un'inedita figura di manager cooperativo conosciuta come «imprenditore sociale» che, a livello operativo, corrisponde a quelle persone inserite a diverso titolo in una posizione dirigenziale: consiglieri di amministrazione, amministratori delegati, direttori, responsabili di specifiche aree produttive. Questa figura professionale è nata e si è sviluppata in assenza di qualsiasi programma di formazione istituzionale, basandosi esclusivamente su attività formative organizzate dalle cooperative sociali.

Dunque, in un arco di tempo relativamente breve (una ventina d'anni) è emersa e si è affermata una nuova tipologia di impresa cooperativa a finalità sociale e con essa una nuova «classe dirigente». L'obiettivo di questo articolo è di mettere in risalto le caratteristiche di questi nuovi manager cooperativi attraverso una serie di dati raccolti nel

¹ La legge nazionale che disciplina le cooperative sociali (Legge n. 381/91) afferma che queste cooperative "hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini». A questo proposito individua due tipologie di cooperative sociali: quelle di tipo A che gestiscono servizi socio-sanitari ed educativi e quelle di tipo B che svolgono «attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate» (portatori di handicap, ex tossicodipendenti, alcolisti, ex detenuti, ecc.).

corso di ricerche empiriche svolte negli ultimi cinque anni². Per evidenziare meglio gli elementi di specificità degli imprenditori sociali, una parte dell'articolo sarà dedicata al confronto con figure dirigenziali di altre organizzazioni pubbliche e private. Attraverso l'analisi dei dati sarà possibile offrire un quadro approfondito di questa nuova figura professionale, sottolineando il suo contributo per l'innovazione del management cooperativo.

2. Il curriculum vitae dell'imprenditore sociale

Guardando al «curriculum vitae» degli imprenditori sociali emergono due caratteristiche peculiari. In primo luogo i dati mostrano che i manager delle cooperative sociali non sono persone al primo impiego, ma hanno alle spalle una consistente esperienza lavorativa, spesso svolta in settori di attività piuttosto diversi da quello attuale. Nella più recente indagine disponibile una percentuale di imprenditori sociali pari al 73,9% era già occupato prima di ricoprire l'attuale ruolo lavorativo. Inoltre, il 53% di questi lavorava in un settore di attività completamente diverso da quello attuale, mentre la parte rimanente si divide fra coloro che lavoravano in un'altra organizzazione dello stesso settore (30%) e quelli che hanno sempre lavorato nella struttura ove sono attualmente impiegati (17%).

Un ulteriore aspetto di interesse riguarda la diffusione piuttosto consistente di forme di impegno extralavorativo in ambito «sociale» di tipo volontaristico. La consistenza dell'impegno (circa il 57% degli imprenditori coinvolti nell'indagine ha svolto attività di volontariato) e soprattutto la contiguità di queste attività extralavorative rispetto all'occupazione attuale, possono far ipotizzare che il volontariato non rappresenta solamente un'attività «accessoria», ma costituisce un importante fattore motivante che definisce il background valoriale degli imprenditori sociali.

Ma la rilevanza della componente volontaristica per il management della cooperazione sociale è ancora più evidente se si considera il fatto che una percentuale non trascurabile degli stessi imprenditori sociali svolge il proprio lavoro a titolo volontario³.

² Oltre alle ricerche citate in bibliografia, in questo articolo verranno presentati dati inediti relativi ad un gruppo di 80 dirigenti di cooperative sociali che è stato estrapolato da un più ampio campione di oltre 2.000 lavoratori inseriti in diverse organizzazioni del settore socio assistenziale (enti pubblici, organizzazioni for profit e di terzo settore) che sono stati coinvolti in un'indagine condotta a livello nazionale. I risultati di questa rilevazione sono stati pubblicati nel volume «Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione». Ringrazio il professor Carlo Borzaga – curatore del volume e coordinatore dell'indagine – per avermi dato la possibilità di accedere ai dati.

³ Va ricordato, infatti, che nelle cooperative sociali è prevista la presenza di soci volontari «che prestino la loro attività gratuitamente» (art. 2 Legge 381/91), in numero non superiore al 50% del totale dei soci.

Non solo, dai dati a disposizione risulta che i volontari presenti nelle cooperative sociali tendono a concentrare le loro attività proprio a livello dirigenziale: nella base sociale delle cooperative dove operano gli imprenditori sociali coinvolti nell'indagine i volontari sono circa il 20%, mentre se si considerano i soli manager la percentuale sale fino al 26%.

Nel curriculum dell'imprenditore sociale sono rinvenibili quindi elementi di ruolo che non sono completamente riconducibili all'interno del movimento cooperativo tradizionale, ma piuttosto si rifanno ad esperienze organizzative del cosiddetto «terzo settore». Per questo non è da escludere che molti degli attuali dirigenti abbiano trovato nella cooperativa sociale un nuovo ambito organizzativo per poter proseguire le attività svolte in precedenza all'interno di realtà non cooperativistiche di terzo settore quali associazioni, organizzazioni di volontariato, ecc.

Il secondo elemento che caratterizza il curriculum dell'imprenditore sociale è il percorso di carriera che si sviluppa quasi interamente all'interno dell'organizzazione di appartenenza. In media, i dirigenti lavorano nella cooperativa sociale da circa 7 anni, ma occupano l'attuale posizione da non più di 5, con una metà del campione che non supera i 4 anni. Questo dato indica una professionalità costruita nelle pratiche di lavoro, piuttosto che una «scalata» a ruoli di potere prestabiliti, infatti solo una percentuale esigua (16,7%) è entrata nell'organizzazione attuale ricoprendo subito un ruolo dirigenziale.

Tabella 2. Motivazioni prevalenti all'ingresso nell'organizzazione⁴

	%
Mi interessava lavorare nel settore di attività in cui questa organizzazione opera	71,1
Conoscevo persone che già operavano nell'organizzazione	39,0
Conoscevo persone che beneficiavano dei servizi erogati dall'organizzazione	16,7
Condividevo il modo in cui questa organizzazione lavora a favore degli utenti	74,3
Il tipo di attività proposta era coerente con la mia formazione scolastica e professionale	48,7
Le condizioni di lavoro mi avrebbero permesso di conciliare l'attività lavorativa con impegni familiari ed interessi personali	36,4
Ero alla ricerca di un impiego e questa organizzazione è stata l'unica o una delle poche che mi ha offerto un posto di lavoro come dirigente	9,3
Sono stato attratto dal trattamento economico e / o dalle possibilità di carriera	2,7
Questa organizzazione mi ha offerto un posto di lavoro sicuro	5,4
Mi ha colpito positivamente l'elevato grado di coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni riguardanti l'organizzazione	42,5
<i>N° casi</i>	<i>80</i>

L'impressione che la scelta manageriale sia maturata nel corso del tempo come processo di crescita personale viene confermata anche dai dati sulle motivazioni che hanno indotto ad entrare nella cooperativa che oggi si trovano a dirigere. Le percentuali segnalano in modo piuttosto evidente che i manager delle cooperative sociali hanno scelto elementi motivanti di «lungo periodo» che riguardano il settore in cui operare e la filosofia di intervento dell'organizzazione. La conferma che si tratta di una «scelta di campo» e non di un'opportunità contingente, viene anche dallo scarso valore assegnato a dimensioni legate alla carriera, ai soldi, o al posto di lavoro sicuro.

3. Le attività lavorative e lo stile dirigenziale

Il lavoro svolto dagli imprenditori sociali può essere definito di costruzione e manutenzione del sistema relazionale della cooperativa. La scelta di privilegiare la qualità dei rapporti rispetto alle competenze gestionali di ordine tecnico specialistico è giustificata dalla centralità dell'elemento relazionale per queste organizzazioni: le cooperative sociali infatti possono essere considerate come una forma specifica di azienda di servizi. Il carattere altamente relazionale delle prestazioni di servizio (che spesso riguardano persone in situazione di svantaggio) fa sì che l'elemento centrale che connota le attività dei manager si collochi proprio a livello di gestione di quell'insieme di relazioni che in modo diretto ed indiretto definiscono l'attività (o l'oggetto sociale) di queste imprese cooperative.

In effetti i dati disponibili confermano questa visione: gli imprenditori sociali spendono buona parte del loro tempo in attività che implicano una qualche forma di relazione. Nel corso di una loro settimana lavorativa tipo, le attività che non implicano alcuna relazione (ad esempio le incombenze burocratiche) non superano il 50% del tempo lavoro per oltre l'80% dei manager, mentre i rapporti con i colleghi, con gli utenti e con altri soggetti esterni alla cooperativa assorbono quote di tempo decisamente più consistenti. Un ulteriore riscontro di come il ruolo di imprenditore sociale si caratterizzi in senso relazionale viene dai livelli di competenza percepiti dai manager stessi.

⁴ Nella domanda veniva chiesto di attribuire ad ogni item un punteggio da 1 a 7, dove il punteggio minimo corrispondeva a «non importante» e quello massimo a «molto importante». Le percentuali riportate nella tabella raggruppano i due punteggi più elevati (6 e 7).

Tabella 3. Competenze dei dirigenti

	%			N° casi
	insoddisfacente	adeguato	superiore	
Amministrazione	21,0	67,7	11,3	62
Gestione delle relazioni con il personale	1,4	63,9	34,7	72
Gestione delle relazioni esterne	0,0	60,3	39,7	73
Gestione delle relazioni con l'utenza	3,0	47,0	50,0	66

Il confronto fra le competenze che in generale si riferiscono al governo delle relazioni con gli interlocutori significativi della cooperativa sociale e un classico attributo tecnico specialistico come la gestione amministrativa mostra in modo molto chiaro che i dirigenti si sentono più sicuri rispetto alle prime e molto meno rispetto al secondo. Si tratta quindi di un indicatore che evidenzia in modo semplice ma efficace qual è lo specifico dell'attività degli imprenditori sociali.

Una volta chiarita la natura prevalente delle attività è possibile rivolgere l'attenzione a quello che può essere definito lo stile (o la strategia) dirigenziale, ovvero alle modalità di gestione delle relazioni con gli interlocutori principali dei manager delle cooperative sociali: i lavoratori (remunerati e volontari), gli utenti e gli altri *stakeholders* dell'impresa sociale.

Tabella 4. Lo stile dirigenziale⁵

	media
<i>Leadership</i>	
Stimolo sistematicamente il personale con nuovi obiettivi	5,62
Offro un esempio personale di come i dipendenti dovrebbero comportarsi	4,97
Ho un'idea di come sarà questa organizzazione fra 20 anni e mi sforzo di promuoverla	3,86
<i>Coinvolgimento</i>	
Il personale viene incoraggiato alla sperimentazione, allo scopo di individuare procedure e servizi innovativi	5,25
La strategia viene sviluppata coinvolgendo tutte le persone in un dialogo continuo	5,05
Abbiamo una formulazione scritta del piano strategico che comunichiamo ai dipendenti	3,83

Gli items raccolti nella tabella sono stati raggruppati in due categorie di contenuto omogeneo che definiscono le principali componenti della strategia adottata dai dirigenti delle cooperative sociali.

La prima strategia consiste nell'esercizio della leadership attraverso l'innovazione e l'emulazione. I dirigenti propongono ai propri collaboratori nuovi obiettivi da perseguire e si

⁵ In questa e nelle prossime tabelle ove sono riportati dati medi ci si riferisce ai valori indicati dai dirigenti lungo una scala a sette stadi dove il livello più basso rappresenta il massimo disaccordo e quello più alto il massimo accordo rispetto a ciascun item.

presentano come esempio da seguire per affrontare e risolvere con successo tutte le questioni problematiche che si possono presentare nel corso dell'attività lavorativa. Questo risultato non sorprende: si tratta infatti di una strategia abbastanza naturale per persone che, come si è visto, hanno maturato una lunga esperienza a livello operativo, cioè nell'erogazione dei servizi e quindi sono in grado di «pescare» dal loro consistente bagaglio di esperienze le soluzioni organizzative e le modalità di lavoro migliori per i propri dipendenti e collaboratori.

La seconda strategia che definisce lo stile manageriale fa perno sulla capacità di coinvolgimento dei propri collaboratori, rendendo questi ultimi sempre più autonomi nella gestione del proprio lavoro e disponibili a prendersi carico non solo delle mansioni lavorative, ma anche delle scelte strategiche dell'organizzazione.

Se dunque l'esercizio della leadership avviene contestualmente all'adozione di pratiche di coinvolgimento e partecipazione che ben interpretano l'orientamento delle organizzazioni cooperative in cui operano gli imprenditori sociali, un elemento di difficoltà risiede nella scarsa capacità di visione di medio lungo periodo e nella difficoltà a formalizzare attraverso documenti, piani di lavoro, ecc. gli orientamenti strategici e gli obiettivi da perseguire. Sembra quindi di trovarsi di fronte a dirigenti fortemente impegnati nel «*hic et nunc*», con il rischio di non trovare spazi adeguati per attività importanti quali la pianificazione strategica, l'adozione di politiche di incentivo per il personale, la promozione della propria cooperativa sociale a livello locale.

4. I rapporti con i collaboratori

La rispondenza del personale diventa a questo punto di importanza strategica al fine di valutare gli effetti delle strategie di coinvolgimento e responsabilizzazione adottate dai dirigenti.

Tabella 5. Il rapporto con collaboratori e dipendenti

	<i>media</i>
<i>Supporto e aiuto</i>	
Posso fidarmi dei miei diretti collaboratori: mi darebbero sempre una mano in caso di bisogno	5,88
Se incontro difficoltà posso contare sull'aiuto dei miei collaboratori	5,80
<i>Coinvolgimento emotivo</i>	
Con la maggior parte dei miei collaboratori possiamo scambiarci idee, sentimenti, speranze	5,97
Io ed i miei collaboratori abbiamo un forte investimento emotivo nelle relazioni di lavoro	5,71

Le risposte agli items denotano piuttosto chiaramente che i dirigenti ricercano in maniera consistente l'aiuto e il supporto dei collaboratori per lo svolgimento delle loro attività, confermando così la presenza di un forte collegamento e condivisione con le pratiche lavorative degli erogatori del servizio. Ciò significa che i dirigenti non pongono un divario così netto fra le proprie attività e quelle degli altri operatori, lasciando intravedere un'accentuata propensione all'intercambiabilità dei ruoli e delle prestazioni lavorative. L'andamento appare peraltro in linea con l'insieme di esperienze lavorative maturate dai dirigenti che vengono spesso da posizioni di lavoro non dirigenziali.

Il rapporto con i collaboratori si fonda principalmente sulla condivisione emotiva e valoriale che informa le prestazioni lavorative all'interno della cooperativa. Secondo i dirigenti le competenze professionali dei propri collaboratori si esprimono all'interno di sistemi relazionali fondati su variabili affettive ed emotive e comunque su una forte comunanza rispetto ai valori che guidano l'operato dell'organizzazione.

Una volta stabilito che il rapporto con i collaboratori è legato alla condivisione delle pratiche lavorative e a forti investimenti di ordine emotivo e affettivo, è possibile ricostruire il giudizio che di essi hanno i dirigenti.

Tabella 6. Il giudizio su collaboratori e dipendenti

	<i>media</i>
<i>Responsabilità e autonomia</i>	
La maggior parte dei miei collaboratori continuerebbe il proprio lavoro anche se i superiori non fossero nei dintorni	6,10
La maggior parte dei miei collaboratori sono rispettati e meritevoli di fiducia all'interno dell'organizzazione	5,93
Posso avere fiducia nel fatto che i miei collaboratori non renderanno il mio compito più difficile per negligenza	5,79
<i>Professionalità</i>	
La maggior parte dei miei collaboratori si dedica al proprio lavoro con professionalità e dedizione	6,00
Ho piena fiducia nelle capacità dei miei collaboratori	5,92
La maggior parte dei miei collaboratori sono affidabili nella realizzazione di quanto accordato	5,65
Visto il loro curriculum, non posso dubitare della competenza e preparazione della maggior parte dei miei collaboratori	5,37

L'elemento dominante che caratterizza tutti gli items è la fiducia: secondo i dirigenti i propri collaboratori sono in possesso di doti di autonomia, responsabilità e competenza professionale tali da metterli in grado di svolgere con efficacia le mansioni ad essi attribuite. I valori medi premiano innanzitutto l'autonomia da un punto di vista professionale: in generale, tutti gli operatori sanno cosa devono fare per assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo della cooperativa.

Questa considerazione vale sia per gli operatori retribuiti che per i volontari. Rispetto a questi ultimi, infatti, i dirigenti riconoscono sia il valore etico e morale della loro scelta, sia l'importante contributo per la gestione delle attività di servizio, in particolare per quanto riguarda l'innovazione delle pratiche lavorative e l'identificazione di nuovi ambiti di attività.

5. I rapporti con l'utenza

Le relazioni con gli utenti rappresentano un ulteriore banco di prova per analizzare gli elementi di specificità che caratterizzano il profilo professionale degli imprenditori sociali.

Tabella 7. La relazione con gli utenti

	<i>media</i>
Ritengo di primaria importanza che l'utente tragga il massimo beneficio dal servizio erogato	6,67
L'apporto dell'utente ed il suo coinvolgimento sono determinanti nel mio lavoro	5,09
L'utente è coinvolto nell'attività dell'organizzazione	4,04
Considero gli utenti solamente dei clienti che richiedono un servizio e lo ottengono	2,70
In nome degli utenti vengono chieste condizioni di lavoro non compatibili con i miei diritti di lavoratore	1,99

L'aspetto più significativo è l'elevato livello di accordo espresso a favore del contributo determinante che viene dal coinvolgimento dell'utente nelle attività lavorative. Ancora una volta emerge un'immagine del dirigente fortemente implicato, a questo punto per scelta e non (solo) per necessità, nella gestione delle relazioni con gli utenti dei servizi erogati dalla sua organizzazione.

E' possibile ipotizzare quindi che le funzioni dirigenziali vengano esercitate a stretto contatto con gli erogatori dei servizi e i loro utenti; lo confermano, indirettamente il disaccordo attribuito agli items che considerano l'utente un semplice cliente ed anche la difficoltà a conciliare il rispetto dei diritti di lavoratore e la soddisfazione dei bisogni dell'utenza.

6. La soddisfazione sul lavoro

La soddisfazione è legata ad una molteplicità di fattori, ognuno dei quali è in grado di influenzarne in modo diverso il livello finale: ad esempio l'insoddisfazione lo stipendio

può accompagnarsi alla soddisfazione per l'autonomia nell'esercizio delle proprie funzioni lavorative. Per questa ragione gli items sono stati suddivisi in categorie di contenuto in questo modo da poter evidenziare il livello di importanza relativa attribuito dai dirigenti alle diverse dimensioni della soddisfazione lavorativa.

Complessivamente i dirigenti delle cooperative sociali si dichiarano piuttosto soddisfatti del loro lavoro. Rispetto a questo generale dato di soddisfazione sembrano esercitare una consistente influenza gli items che riguardano la crescita personale. La disponibilità di un elevato livello di autonomia decisionale / funzionale, la varietà e creatività del lavoro e la possibilità di accrescere le proprie competenze, rappresentano per i dirigenti potenti fattori di soddisfazione.

Tabella 8. La soddisfazione sul lavoro

	<i>media</i>
Il suo lavoro nel complesso	5,90
<i>L'accrescimento personale</i>	
La crescita formativo / professionale a lei consentita in questa organizzazione	5,90
L'autonomia decisionale / funzionale di cui lei gode	5,89
La varietà e creatività del lavoro da lei svolto	5,55
<i>Le relazioni lavorative</i>	
Il rapporto con i lavoratori remunerati alle sue dipendenze	5,58
Il riconoscimento da parte degli altri per il lavoro da lei svolto	5,57
L'utilità del suo contributo per i beneficiari dei servizi	5,46
Il rapporto con i volontari alle sue dipendenze	5,36
<i>Le condizioni lavorative</i>	
L'organizzazione dell'orario di lavoro	5,41
L'ambiente fisico di lavoro (sicurezza, comodità ecc.)	5,19
La sicurezza del suo posto di lavoro	4,37
Il suo stipendio	4,23
<i>I risultati e le prospettive di sviluppo</i>	
Gli avanzamenti di carriera da lei ottenuti finora nell'organizzazione	5,0
Le prospettive future di avanzamento di carriera nell'organizzazione	4,39

Anche alle altre dimensioni della soddisfazione lavorativa – le condizioni lavorative e le prospettive di carriera – sono attribuiti valori positivi, giustificando così il valore generalmente positivo attribuito dagli imprenditori sociali alla loro esperienza lavorativa.

7. Un confronto con altre figure dirigenziali

I dati sulla soddisfazione e su tutte le altre variabili fin qui considerate hanno offerto una serie di riscontri empirici relativi agli imprenditori sociali. Un'ulteriore modalità di analisi

consiste nel confronto fra questa particolare figura professionale e tipologie dirigenziali inserite in altre organizzazioni, sia pubbliche private, che operano nel medesimo settore di attività, quello dei servizi socio - assistenziali. E' chiaro, infatti, che una misura come il livello di soddisfazione acquisisce una valenza esplicativa maggiore se deriva dal confronto fra soggetti che operano in strutture diverse.

Che cosa deriva da questo confronto? La mole di dati raccolti ha consentito di verificare che lo svolgere la professione di dirigente all'interno di una cooperativa sociale, piuttosto che in un'amministrazione pubblica o in un'impresa a scopo di lucro presenti delle differenze significative⁶. A questo proposito i principali elementi di differenziazione fra gli imprenditori sociali e gli altri manager sono i seguenti.

In primo luogo negli imprenditori sociali sono molto più visibili le due componenti che definiscono lo stile dirigenziale, ovvero la leadership e le strategie di coinvolgimento. Questo fa sì che i dirigenti delle cooperative sociali insistano di più dei loro colleghi - in particolare quelli delle amministrazioni pubbliche - su opzioni valoriali e di coinvolgimento emotivo nel gestire le relazioni lavorative. Non è un caso quindi che per questi dirigenti sia la fiducia - intesa come la capacità di gestione del sistema di relazioni fra gli stakeholders della cooperativa - l'elemento cruciale intorno a cui costruiscono la loro professionalità.

La presenza di un contesto relazionale favorevole fa sì che gli imprenditori sociali possano operare in una struttura organizzativa che consente loro di ridurre al minimo la distanza che tradizionalmente viene posta tra attività produttive e attività di controllo, supervisione, direzione, confermando così quel carattere di flessibilità che tradizionalmente viene riconosciuto alle cooperative sociali.

Un altro punto di differenziazione riguarda le condizioni materiali di lavoro. In questo caso emergono differenze piuttosto sorprendenti: ci si poteva aspettare, infatti, che l'appartenenza ad organizzazioni pubbliche potesse garantire un insieme di condizioni materiali, ad esempio l'ambiente fisico di lavoro, l'organizzazione dell'orario e lo stipendio, in grado di esercitare un'influenza positiva sul livello di soddisfazione. Invece, se si eccettua la sicurezza del posto di lavoro – forse la garanzia più importante che può essere offerta da un posto di lavoro pubblico – gli altri fattori di soddisfazione ottengono risultati inferiori rispetto ai manager delle imprese sociali. Non fa eccezione neppure il livello di retribuzione economica che pure è superiore per i dirigenti pubblici. E' chiaro quindi che l'importanza attribuita alle condizioni materiali di lavoro nel determinare il livello di soddisfazione viene messa in secondo piano rispetto a dimensioni quali la realizzazione di sé e le relazioni lavorative con altri soggetti significativi.

Da questa analisi comparativa risulta quindi che le specificità delle organizzazioni influenzano anche considerevolmente le modalità di svolgere il ruolo dirigenziale e con esse il livello di soddisfazione lavorativa per le persone che occupano queste posizioni. Alla luce di questi dati non è quindi azzardato sostenere che le gratificazioni di ordine relazionale e di auto realizzazione di sé sono fattori rilevanti per spiegare quella che spesso è una «scelta di vita» piuttosto che una semplice opzione professionale.

Un riscontro efficace rispetto all'interpretazione appena proposta si ha guardando alle intenzioni professionali future. Nonostante la prospettiva del posto sicuro, della remunerazione più elevata e probabilmente delle condizioni di lavoro più agevoli, i dirigenti del settore pubblico manifestano una propensione minore a rimanere nell'organizzazione di appartenenza rispetto ai manager delle cooperative sociali. Oltre il 43% dei dirigenti pubblici dichiara di voler lasciare l'organizzazione non appena si presenterà un'opportunità migliore; invece nel caso dei dirigenti delle cooperative sociali il 69% dichiara di voler rimanere il più a lungo possibile, il 27% intende rimanere per alcuni anni e solo il 4% intende andarsene.

8. Le dimensioni del ruolo dell'imprenditore sociale

L'analisi comparativa rafforza l'ipotesi che i dirigenti delle cooperative sociali hanno la possibilità di agire in contesti organizzativi che riconoscono un maggior grado di libertà per l'esercizio creativo ed autonomo della loro attività e dunque hanno la possibilità di esprimere al massimo le competenze acquisite. In particolare, il «vantaggio competitivo» dei manager cooperativi risiede nella particolare posizione organizzativa che occupano: essi si collocano infatti in una posizione non verticistica, ma centrale nell'organizzazione, grazie alla forte condivisione con i propri collaboratori della mission aziendale e delle pratiche di lavoro. La centralità di questa figura manageriale è visibile anche per il ricorso, nello svolgimento del proprio ruolo, a strumenti simbolici e valoriali, oltre che tecnico-specialistici.

La posizione organizzativa e la strategia del dirigente delle cooperative sociali è finalizzata ad agire sulle condizioni piuttosto che sui processi produttivi veri o propri. Questi ultimi infatti – vista la particolare natura dei «beni» prodotti – non possono essere sottratti alla gestione autonoma da parte dell'erogatore del servizio che è chiamato a operare nel «momento della verità» in cui avviene lo scambio della prestazione.

⁶ Per ulteriori approfondimenti rimando al capitolo sui dirigenti inserito nel libro curato da Carlo Borzaga.

Lavorare per creare le condizioni favorevoli per l'erogazione dei servizi richiede però un livello di conoscenza e di condivisione elevato, per cui è inevitabile che anche il manager sia in qualche modo coinvolto come erogatore del servizio. Lo stretto contatto con la linea lungo la quale avviene la produzione e lo scambio dei servizi provoca, a livello organizzativo, un accorciamento della «linea di comando» e un appiattimento dei livelli organizzativi che diventano non solo meno, ma anche più flessibili e intercambiabili.

Ciò che spesso viene giudicata una diseconomia – il dirigente che abdica alle sue funzioni di coordinamento e direzione e «si abbassa» a livello della produzione – può anche quindi essere interpretata come una precisa scelta strategica che connota l'operato degli imprenditori sociali.

Queste sono in sintesi le peculiarità proprie di questo profilo professionale. Esse dimostrano che pur in assenza di una strutturazione chiara delle competenze manageriali e di un profilo professionale formalmente definito è comunque possibile riconoscere elementi di innovazione che coinvolgono il management cooperativo e non solo. Sempre più spesso, infatti, ai dirigenti di qualsiasi organizzazione viene richiesto di assumere nuove competenze in grado di trasformare il loro ruolo da controllori depositari di conoscenze esclusive a facilitatori di processi che favoriscono la gestione autonoma dei processi produttivi da parte dei collaboratori e dei dipendenti. In quest'ottica assume un'importanza particolare la capacità di coinvolgimento del dirigente attraverso la creazione di una prospettiva condivisa dall'intera organizzazione rispetto agli obiettivi operativi e alla filosofia produttiva. La differenza è che se questa strategia rappresenta per gli altri manager uno stadio del loro sviluppo professionale, per gli imprenditori sociali è invece il modo «naturale» di agire e di interpretare il loro ruolo lavorativo.

Bibliografia

Centro studi CGM (1997), *Imprenditori sociali. Secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Torino, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli.

Borzaga C. (a cura di) (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione*, Roma, Edizioni FIVol.

Centro studi CGM (1993), *Caratteristiche della dirigenza della cooperazione sociale*, ricerca realizzata con il contributo del Ministero del Lavoro.

Donati E., "Lo sviluppo del management della rete CGM", in Carbognin M. (a cura di) (1999), *Il campo di fragole. Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Milano, Franco Angeli, pp. 172-201.

Gherardi G., "Riflessioni per delineare la specificità del sapere manageriale nel settore del privato sociale", in Lazzarini G., Cugno A. (a cura di) (1997) *Risorse e generazioni*, Milano, Franco Angeli.

Golensky M. (1993), "The Board-Executive Relationship in Nonprofit Organizations: Partnership or Power Struggle", in *Nonprofit Management and Leadership*, n. 2, vol. 4, pp. 177-191.

Herman R., Heimovics R. (1990), "The Effective Nonprofit Executive: Leader of the Board", in *Nonprofit Management and Leadership*, n. 2, vol. 1, pp. 167-180.

Marocchi G., Zandonai, F. (1997), "Un profilo del dirigente di cooperativa sociale", in *Impresa sociale*, n. 33, pp. 31-37.