

SECO

SCUOLA DI
ECONOMIA
CIVILE

2015



SCUOLA DI
ECONOMIA
CIVILE

Le relazioni inter-organizzative e la sussidiarietà circolare

Ferrara, 10 ottobre 2015

Benvenuti!



SCUOLA DI
ECONOMIA
CIVILE

Proposta di programma

- La cultura organizzativa
- I portatori di interesse
- La sussidiarietà circolare
- I beni relazionali
- La fiducia, la reciprocità

Benvenuti!



SCUOLA DI
ECONOMIA
CIVILE

MISSIONE: Cosa e per chi?

Valori: in che cosa crediamo
Cultura: come operiamo

VISIONE: in quale direzione?

cosa facciamo
come lo condividiamo

POLITICA: come?

linee guida
modalità operative



SCUOLA DI
ECONOMIA
CIVILE

La cultura organizzativa

Cosa s'intende per "cultura" di un'organizzazione?

✓ **Un complesso di valori, nati, assimilati e condivisi in un contesto organizzativo di cui costituisce il motore per il raggiungimento di risultati ottimali.**

□ Ad esempio manifestazioni della cultura sono:

- il modo in cui facciamo le cose
- i riti e i rituali della nostra attività
- il clima interno all'organizzazione
- il sistema di premi
- i nostri valori fondamentali



SCUOLA DI
ECONOMIA
CIVILE

La cultura organizzativa

I tre livelli di cultura (dal più visibile al più nascosto/sottinteso)

- **Artefatti:** strutture e processi organizzativi visibili
- **Valori dichiarati:** strategie, obiettivi, filosofie
- **Assunti taciti e condivisi:** convinzioni inconsce, date per scontate, percezioni, pensieri di base, sentimenti

La **missione** rappresenta uno strumento di **riferimento e di guida** per:

- fissare i comportamenti attesi
 - sviluppare il controllo in modo coerente agli obiettivi dichiarati
 - sviluppare il senso di appartenenza e del bene collettivo a cui ciascuno contribuisce
- La presenza di un chiaro sistema di valori e di una missione di riferimento costituisce **un incentivo a cercare nuove vie per sviluppare nuove idee e nuove proposte**

La **missione deve essere condivisa** con l'intera organizzazione:

- Riunioni a tutti i livelli
 - Condivisione e discussione
 - Consegna a tutti dei documenti correlati (carta dei valori, definizione della missione e della visione, definizione delle politiche e strategie, documenti della pianificazione e verifica).
- bisogna creare spazi di confronto per **“vedere il lavoro nelle organizzazioni”**

La missione **dev'essere comunicata e condivisa** anche con i **portatori di interesse (organi esterni)**; importanti sono

-*l'ars combinatoria*,

-la conoscenza delle capacità e delle competenze delle persone,

-le caratteristiche del *genius loci*.

➤ ci si organizza in maniera tale da favorire l'**armonia** di tutte le componenti ed evitare che l'organizzazione sia luogo di conflittualità e alienazione a scapito dei risultati e talvolta della stessa sopravvivenza.

L'organizzazione ha *finalità plurime ma compito primario è creare valore in senso ampio*

-*economico*

-*sociale*

Il passaggio dalla creazione di valore per i soli interessati alla creazione di **valore condiviso**

➤ governare le relazioni tra l'organizzazione e i molteplici gruppi di cui essa deve tenere conto nel perseguimento dei propri obiettivi

I portatori di interesse sono interlocutori necessari:

-non sono solo coloro che hanno interessi diretti nell'organizzazione

-ma tutti coloro che possono influenzare le decisioni o che ne sono influenzati pur non partecipando alla vita dell'organizzazione.

Sono classificabili sulla base di quanto incidono sulla gestione:

•**primari**: esercitano un ruolo diretto ed immediato

•**secondari**: influenzano i comportamenti di lungo termine, ed incidono soprattutto sul clima sociale delle relazioni.

➤ Tra questi gruppi sussistono **interessi convergenti e/o contrapposti** per cui si formano delle coalizioni

La teoria dei portatori di interesse

Il coordinatore (per autorevolezza o autorità) deve governare i rapporti con i portatori di interesse

➤ Importante è

- individuarli,
- stabilirne il peso relativo,
- valutare gli interessi,
- orientare la “mission” dell’organizzazione tenendo conto anche di loro.

□ L’individuazione e la valutazione del grado di influenza che hanno sull’impresa deve essere fatta sulla base di alcuni **criteri**, estremamente mutevoli

➤ sia lo stato sia l’evoluzione delle relazioni **dev’essere verificato continuamente.**

➤ **Chi coordina** è il primo portatore di interesse, sul quale ricade la responsabilità di **valutare i rapporti e di definire comportamenti** che consentano di accrescere la convergenza di interessi intorno all’organizzazione.

La teoria dei portatori di interesse

Nascono così quattro gruppi di interlocutori:

1. **amichevoli** dai quali si può ottenere **sostegno** decisivo;
 2. **avversari** dai quali nascono **difficoltà** sostanziali per la vita dell'organizzazione;
 3. **non orientati** dai quali possono originare **sostegno o atteggiamento negativo** a seconda dei casi;
 4. **marginali**, la cui influenza sulla vita dell'organizzazione è modesta.
- A seconda dell'atteggiamento, bisogna determinare la modalità migliore per rapportarsi così da ottenere cooperazione massima.
- Per un **amichevole** il **coinvolgimento** è la strada più adatta/opportuna
 - E' da ricercarsi **collaborazione con i non orientati**.
 - Con gli **avversari** meglio **misure di difesa/protezione**.
 - Il **monitoraggio** è la miglior strategia da adottare **con i marginali**.

La teoria dei portatori di interesse

L'organizzazione, per funzionare bene e durare nel tempo, ha bisogno del contributo di tutti i portatori d'interesse (cd. *Stakeholders*), sia pure in gradi differenti;

➤ chi amministra ha il compito di **comporre i diversi interessi**, meritevoli di identica attenzione, ed è importante, per comprendere la conduzione dell'organizzazione, sapere come ci si relaziona con gli *stakeholders* poiché, **dalla loro interazione, si crea valore.**

Per una collaborazione democratica, bisognerebbe che tutti,

- fossero consultati,

- avessero la possibilità di partecipare in maniera reale ed attiva al processo decisionale,

➤ si passa dallo *stakeholder management* alla *stakeholder democracy*, un modello di coordinamento in cui tutti i portatori di interessi **condividono diritti e doveri** con modalità che tengano conto della specificità dell'organizzazione

La base è **la persona** e **l'ascolto attivo** delle esigenze di ciascuno che il vertice dell'organizzazione *combina con fattori e strumenti diversi*

La sussidiarietà circolare

La struttura sociale era omologata: i ceti medi erano statici, possedevano un patrimonio di risparmi, l'economia era familista con l'intervento stabilizzante del pubblico.

Poi però

- i conti pubblici entrano in affanno
- l'arena competitiva diventa globale, allargata e in movimento
- c'è il rischio di polarizzazione fra ceti poveri e ricchi (ridimensionamento forte del corpo intermedio)
- Si è **destabilizzato** il contesto sociale omologato.
- Bisogna **trovare**:
 - coperture reali e di imprenditorialità solidale per i rischi di non autosufficienza dell'intera popolazione (non solo i più deboli; stkh)
 - “compensi” di welfare quotidiano e “laico” per ricomporre la società
- diventa un **welfare allargato**, integrato e di servizio:
 - a base pubblica,
 - con responsabilizzazione individuale (cittadini)
 - l'impresa sociale integra le responsabilità soggettiva con le risorse scarse (ruolo del cd. “terzo settore”)

La sussidiarietà circolare

- ❑ Non è semplice accettare i tagli e le trasformazioni del welfare perché **si percepiscono come un mettere in secondo piano** i problemi primari (salute etc) rispetto alle logiche economiche
 - Il principio di realtà dice che non tutto si può fare, quindi la politica, per scarsità di risorse, fa scelte che necessariamente implicano delle rinunce

- ❑ Per ottenere un benessere trasversale ed in parte de-pubblicizzato **sono necessari:**
 - **una concorrenza collaborativa fra pubblico e privato**
 - **un management per le imprese sociali non profit**
 - **una sensibilizzazione per le imprese sociali for profit**
- si deve vedere il ben-essere **non** in logica riparativa e assistenzialista **ma** in logica di stabilizzazione e spin-off del sistema, come condizione basica e performante
- Quando la domanda è trasversale, c'è bisogno di un'offerta trasversale: si devono fare politiche di welfare che affrontino i vari problemi: casa, lavoro, diritto allo studio, allo sport, alla tutela dei risparmi, alla trasparenza informativa ecc.

- Il welfare **deve cambiare** in ogni caso, perché è stato costruito in condizioni diverse da quelle odierne; è cambiata la popolazione (ad esempio, anche guardando solo anagraficamente, tra 10 anni un quarto della popolazione sarà oltre i 65 anni) e cambiano di conseguenza anche i modelli organizzativi
- La **mancaza di risorse** ne è però **un acceleratore**.
- Il nuovo welfare, per non scadere in qualità e quantità né uscire dall'idea universalistica (nessuno escluso) deve essere **più flessibile**
- La cooperazione oggi sta soprattutto nel **lato dell'offerta**, ma dovrebbe essere **allargata anche al resto**, per esempio alle **funzioni operative sussidiarie** (servizi aggiunti in gran parte lasciata alla buona volontà dell'associazionismo) e alla **cooperazione di utenza** (non ne esistono molte oltre alla Coop alimentare e qualcuna elettrica)

Per questo passaggio serve una logica di **sussidiarietà circolare** tra i tre soggetti – Pubblico (stato, regioni, aziende locali ecc.), Terzo settore (associazioni di volontariato e di promozione sociale, imprese sociali *ex lege* e *de facto* etc) e mondo delle imprese (industrie, banche..)

➤ è necessaria l'**integrazione** della loro azione **gestionale** ma anche della loro **progettazione strategica**.

Sussidiarietà circolare è un **principio di cooperazione, di relazione, di interazione, di collaborazione** tra i cittadini (come singoli, associazioni, imprese) e lo Stato;

➤ è entrato (riforma della Costituzione Italiana, 2000) come ultimo comma dell'art.118; in sintesi “la Repubblica favorisce la libera iniziativa di cittadini singoli o associati per lo svolgimento di attività di interesse generale”.

➤ diverso da *sussidiarietà verticale* (regola i rapporti in logica gerarchica, es. istituzionali tra UE e Stati Nazionali, Stato Italiano e Regioni, Comuni) e dalla *sussidiarietà orizzontale* (supporto parallelo, ad es. lo Stato non deve intervenire se la società è in grado da sola di risolversi questi problemi.

Bisogna quindi collaborare, stare insieme, relazionarsi per migliorare la felicità percepita e la realizzazione del **bene comune**

➤ è la situazione in cui “ogni uomo possa diventare più uomo”.

➤ comporta una visione globale delle problematiche sociali, che non devono andare a scapito una dell'altra;

□ Il **bene comune** è la buona vita dell'intera comunità politica, è il bene di tutto l'uomo e di tutti gli uomini. (lotte contro i monopoli, funzionalizzazione sociale della propria vita privata, promozione di forme di collaborazione, impegno per una democrazia ricca di contenuti, non solo formale ma pienamente umanistica etc).

*«Crediamo che profit e non profit possano oggi declinarsi in modo nuovo e complementare per rafforzare i diritti di cittadinanza attraverso la costruzione di reti solidali nelle quali lo Stato, le Regioni e i Comuni e le diverse associazioni e organizzazioni del terzo settore collaborino in modo sistematico per elevare i livelli di protezione sociale, combattere le vecchie e nuove forme di esclusione e consentire a tutti i cittadini di **sviluppare** le proprie potenzialità».* (Zamagni)

Sviluppo non è un sinonimo di crescita dimensionale o di profitto.

La maggior parte dei problemi odierni nasce dall'incapacità strutturale di crescere;

➤ per contrastare questo andamento è necessario essere innovativi, inteso come

- fare cose che non hanno mai fatto prima
- non rifiutare quello che nessuno ha fatto prima

✓ pensare all'impresa come a qualcosa che ha un termine, ai **territori come soggetti che fanno economia**, come pure le imprese sociali, in ambiti diversi dall'assistenzialismo

✓ **cercare di contrastare una mentalità** diffusa nel nostro paese, ottusa nella rigenerazione (c'è l'idea di non poter essere molto diversi da quello che è oggi).

✓ **co-progettare i servizi** tenendo conto delle tre realtà (PA, profit, non profit) ed erogare le prestazioni con una suddivisione di compiti coordinata.

✓



I beni relazionali

La teoria economica sta puntando sulla **dimensione interpersonale**,

➤ considera sempre di più i **beni relazionali** che, a differenza dei beni privati prodotti dal mercato, si caratterizza perché il consumo individuale passa attraverso forme di socialità.

➤ Il privato sociale produce beni relazionali genuini.

Caratteristiche (v. L. Bruni)

a) Reciprocità: possono essere goduti solo nella reciprocità genuina e sincera; sono beni:

- fatti *di* relazioni (es. lezione, prestazione, cura)
- **fragili:** dipendendo dall'altro sono esposti a rischi di rottura.

b) Identità: delle singole persone coinvolte nella relazione

➤ i beni che si presentano negli scambi o nelle interrelazioni, dove ognuno può offrire e/o offrirsi in maniera anonima, non sono relazionali.



I beni relazionali

c) Simultaneità: i beni (e servizi) si co-producono e si co-consumano simultaneamente

➤ nei normali beni di mercato, privati o pubblici, la produzione è tecnicamente e logicamente distinta dal consumo.

- La **contribuzione** alla produzione dell'incontro **può essere asimmetrica;**
- l'atto del consumo del bene relazionale richiede il coinvolgimento nella relazione (con le caratteristiche suddette) rendendo **impossibile il "free rider"** puro.

d) Motivazioni: la motivazione sottostante il comportamento è componente **essenziale.**

➤ Lo stesso "incontro" – ad esempio una visita – crea anche beni relazionali o soltanto beni "standard" in base alla motivazione che muove i soggetti.

➤ Se il rapporto non è un fine ma solo un mezzo per qualcos'altro (fare affari) non possiamo parlare di beni relazionali.



e) **Fatto emergente**: “emerge” gratuitamente all’interno di una relazione.

➤ il bene relazionale è un “fattore terzo” che eccede i “contributi” dei soggetti coinvolti e che non è quasi mai tra le intenzioni iniziali;

➤ può “emergere” all’interno di una normale transazione, quando, ad un certo punto di un ordinario rapporto economico strumentale, accade qualcosa che porta i soggetti a trascendere la ragione per la quale si erano incontrati (es. caso opposto al precedente)

f) **Valore del bene**: è un *bene* ma non è una *merce*;

➤ ha un *valore* (perché soddisfa un bisogno; Valore = beni relazionali/altri beni) ma non ha un *prezzo* di mercato (appunto per la gratuità); es. le attività di cura, l’amicizia...

➤ sono time intensive



Il bene relazionale

Ha **“utilità marginale” crescente**, a differenza dei beni privati per i quali essa è normalmente decrescente.

➤ il valore aumenta con l'esercizio e si deprezzano con il “non uso”.

Non è un **bene posizionale**:

- rappresenta uno *status symbol* solo nella misura in cui un numero limitato di persone possa accedervi e sia riconosciuto (es. lusso, potere, fama..)

- desiderabile se e in quanto non universalmente fruibile.

Attenzione ai surrogati: **i beni pseudorelazionali**.

Sono rappresentati dal consumo di “relazioni simulate” anzichè vere.

➤ la loro offerta negli ultimi anni è cresciuta mediante tv e Internet (es. “*reality show*”, dove degli sconosciuti, sono considerati amici o vicini; ginnastica o ballo con piattaforma virtuale, videocassetta o videogiochi in solitaria anzichè amici veri, palestra, ballo in coppia o gruppo, cinema, giochi con figli, amici..).

Non è normale attività di customer care o di interrelazione professionale

I beni relazionali

La tendenza, in tutte le forme e i settori, è **alla dissociazione del bene relazionale** da quello individuale.

➤ Più si è soli e tristi e più acquistano importanza beni e merci

La nuova situazione di distribuzione tra tempo e denaro si combina con l'accresciuta produzione di beni

Esistono i **beni relazionali collaborativi** perchè:

- l'approccio alla vita è sempre più qualitativo,
- si percepisce un risparmio economico,
- si riducono le esternalità e i costi ambientali e sociali,
- si creano maggiori opportunità di accesso a beni e servizi,
- permettono flessibilità di utilizzo, a favore della soddisfazione piena del bisogno,
- danno benefici emotivi e relazionali.

La fiducia

La relazione è con l'altro come noi
➤ essendo **libero** ci può ferire

La comunità umana inventa la figura del **mediatore** per evitare le ferite

L'economia civile crede nei **rapporti**
➤ è consapevole che si è più vulnerabili

Il mediatore serve ma deve essere **civile**
➤ deve far incontrare le persone e poi "sparire",
➤ non deve stare in mezzo, perché altrimenti, per evitare che litighino,
evita che due si incontrino.

Chi pensa alla fregatura, si ferma a 0; chi sa che esiste la possibilità di essere imbrogliati, ma va verso la collaborazione, si assume il rischio.

- si afferma nel lungo periodo chi si fida;
- chi si ferma prima per paura si estingue.

La fiducia

Si cerca di sviluppare una concezione della razionalità dove, nel decidere quale azione intraprendere, una persona possa pensare «***questa azione è la mia parte di una nostra azione che ha buone conseguenze per noi***» anziché «questa azione ha buone conseguenze per me»

giochi ripetuti portano alla cooperazione;

➤ l'elemento che fa cambiare è l'**incertezza**.

Costi – benefici della collaborazione:

-se tutti lo facciamo, abbiamo i benefici meno i costi;

-se lo faccio solo io e non gli altri, ho dei costi ma non dei benefici;

-se nessuno lo fa, non ho costi nè benefici;

-se lo fanno tutti tranne me, ho i benefici e non i costi (max pay-off)

➤ Fenomeno del **free-rider**: se iniziassero a farlo tutti il sistema collasserebbe.

La reciprocità

Ogni membro del team farà la sua parte se ha fiducia che anche gli altri faranno la loro.

➤ Diventa essenziale il concetto di rassicurazione, la “*common reason to believe*”, ossia:

-la comune missione sui grandi obiettivi (nascondono dietro il lavoro quotidiano;

-la cura dell'equità delle opportunità e dei benefici dei diversi membri dell'organizzazione;

-la trasparenza nelle procedura di premio,

devono essere sempre presenti in chi governa le organizzazioni.

Se fossimo capaci di mettere al centro l'altra persona e vedere un noi grande, non esisterebbe il dilemma:

➤ il noi si esprime e diventa cultura, rendendo la vita dell'organizzazione partecipata, sostenibile, longeva, e gioiosa;

➤ noi vuol dire che “**va bene anche per me**”, non che io rinuncio a qualcosa di me.

➤ La percezione che l'altro se ne approfitti inibisce l'identificazione nel gruppo

Conclusioni

- ✓ **La mission deve essere chiara, forte e condivisa all'interno e all'esterno (coinvolgimento di tutti gli stakeholders, con varie modalità, per diffondere la propria cultura organizzativa)**
- ✓ **C'è bisogno di sussidiarietà circolare per mantenere i livelli di benessere delle persone, rafforzando le responsabilità di tutti i soggetti**
- ✓ **Il welfare va ripensato in logica di sussidiarietà circolare con relazioni interorganizzative (basate sulla creazione di beni relazionali) forti di co-progettazione strategica**
- ✓ **Devono cambiare i comportamenti, facendo propri concetti come la fiducia, la reciprocità per costruire tali beni**
- **La cooperazione emerge tanto più quanto più lungo è il gioco, quanto** maggiore è il premio della reciprocità e quanto minore è il costo della reciprocità



SCUOLA DI
ECONOMIA
CIVILE

Grazie per l'attenzione e la partecipazione

Claudia Peretti

ha presentato uno studio di Sabrina Bonomi

socio fondatore della scuola di economia civile

www.scuoladieconomicivile.it

Grazie per l'attenzione