

Reti e Impresa Sociale

L'Impresa e il Sociale recuperano la dimensione delle RETI per uscire dalla crisi post-fordista degli anni '70 con i fallimenti sia nella regolazione del mercato che nella razionalizzazione di un welfare universalistico.

Le **reti imprenditoriali** vanno a collocarsi tra lo sviluppo di conoscenze a livello locale/distrettuale e comunità multi-territoriali che adottano visioni e metodi comuni per codificare e condividere le conoscenze utili

Le **reti sociali** vanno ad occupare una dimensione intermedia tra mercato privato e welfare pubblico

L'**economia civile** propone la “reciprocità” come insieme di scambi e relazioni in grado di “edificare la città”

Troviamo reti dappertutto...

- L'economia si riorganizza sulla base di imprese a rete (esterne ed interne)
- Nei sistemi locali riemergono e “tengono” i distretti e le filiere di subfornitura
- Nel lavoro diventa fondamentale lavorare in team o in rete o in comunità di pratiche
- Le ICT e la comunicazione mobile stanno cambiando radicalmente il modo di lavorare, acquistare, consumare...
- Nel sociale la crisi del welfare fordista e l'emergere di nuovi bisogni (complessi e personalizzati) favoriscono lo sviluppo di imprese sociali, del volontariato, del non-profit

Dalla grande impresa integrata...

SUPPLIERS

Fornitori

RAW MATERIALS

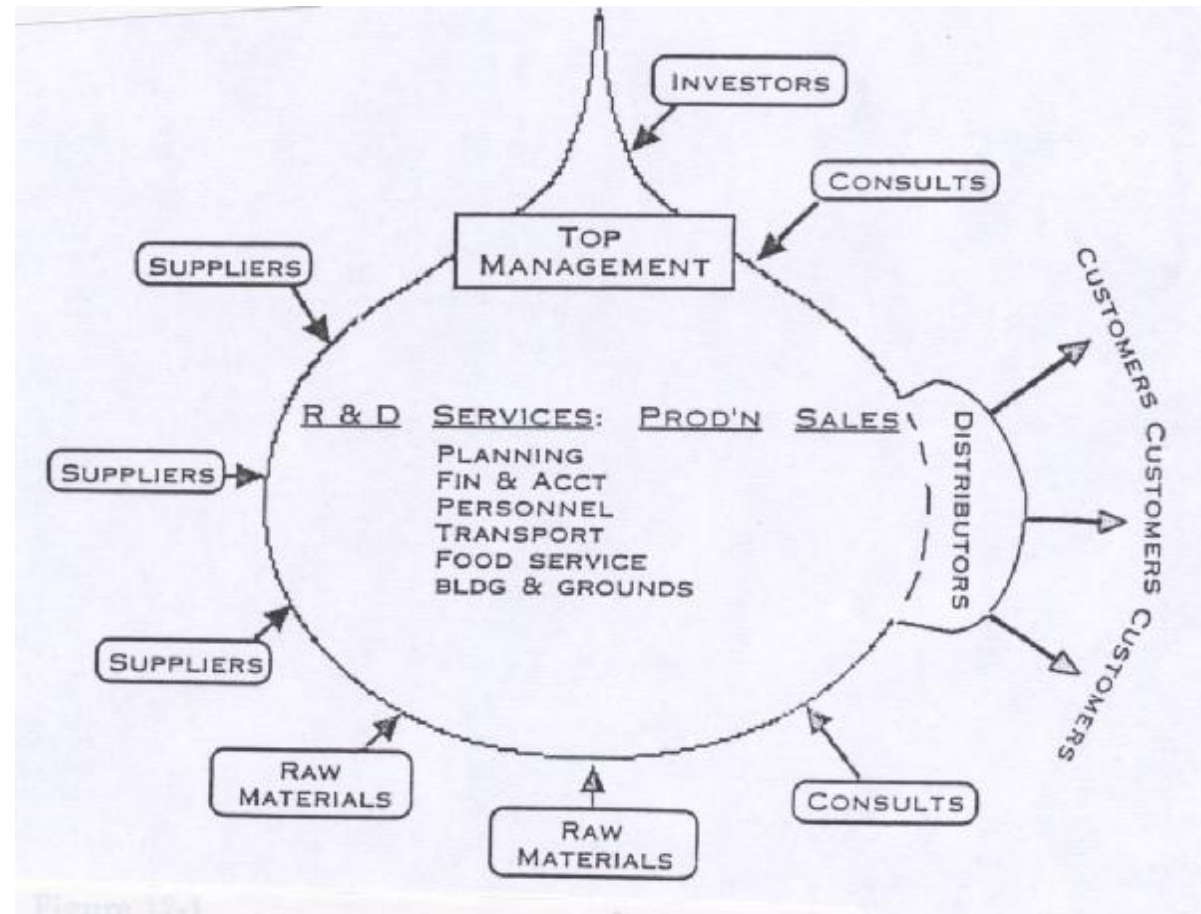
Materie prime

CUSTOMERS

Clienti

SMALL FIRM
 NETWORK

**Reti di piccole
 imprese**



...al network

Anni '70: trasformazione dei sistemi d'impresa



Strategie di deverticalizzazione e processi di decentramento

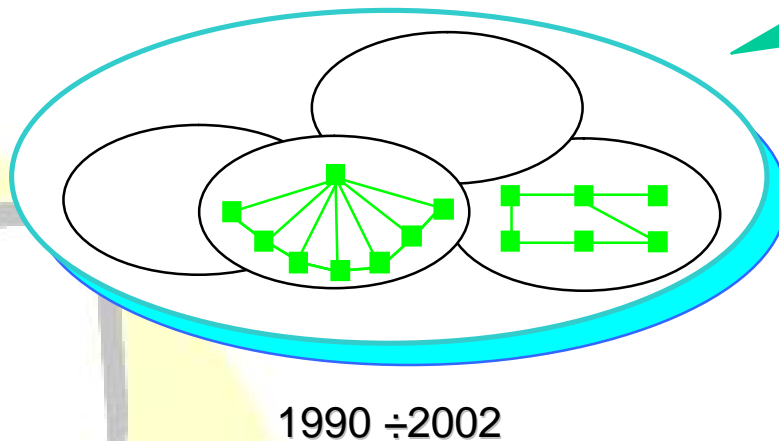
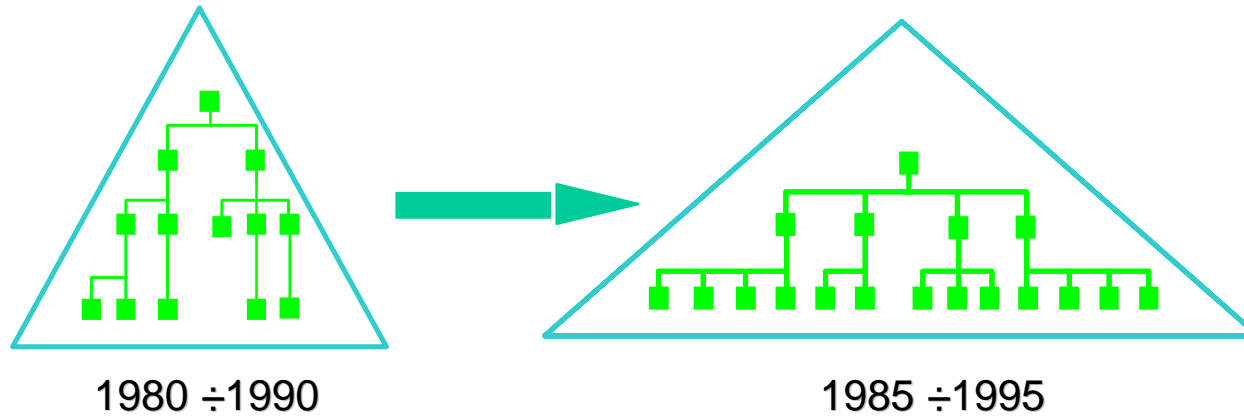
Frammentazione dei mercati (piccoli fornitori dispongono di maggiore flessibilità rispetto ai cambiamenti del mercato)

Decollo internazionale di aree sistema italiane esterne al triangolo industriale con imprese minori operanti in sistemi di nicchia

Piccole unità dispongono di una maggior quota di personale qualificato

La digitalizzazione consente la riduzione dei costi legati alla tecnologia, rendendola alla portata delle imprese di piccola dimensione (produzione decentralizzata)

Le nuove tecnologie riducono la distanza tra progettazione ed esecuzione



- ORGANIZZAZIONI PIATTE
- GRUPPI DI LAVORO AD HOC
- UNITA' ORGANIZZATIVE DISPERSE
- PREVALENZA DELLE COMPETENZE SULLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Evoluzione delle strutture d'impresa

Nascita dei sistemi a rete

Dall'impresa isolata ed autosufficiente alla impresa inserita in un sistema di imprese con le quali sviluppa intensi rapporti di collaborazione



Processi lavorativi e di servizio, che generano risultati economici e sociali apprezzabili all'esterno, contenuti nella rete e non nella singola impresa



Diversi tipi di sistemi a rete aventi in comune la molteplicità di connessione tra i nodi

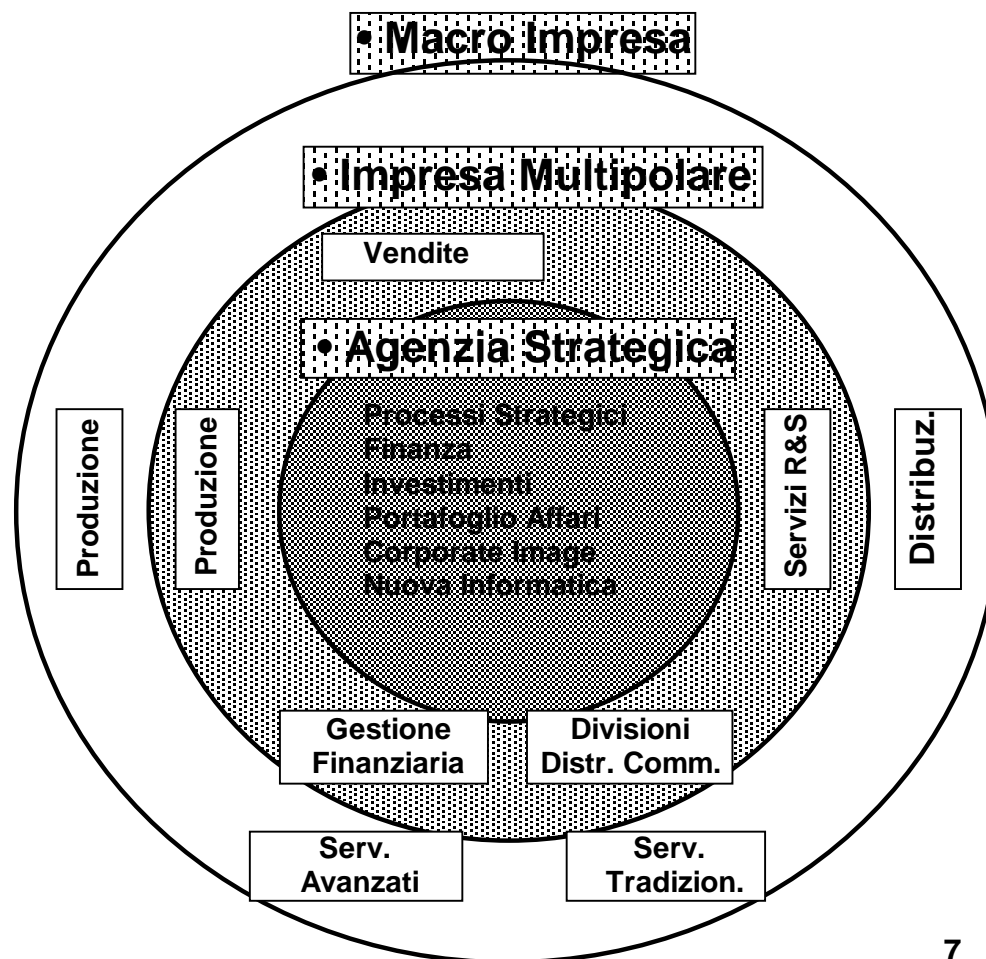


Struttura della rete

Impresa generale o agenzia strategica (funzioni direttive di coordinamento della produzione)

Poli operativi (produzione ed erogazione dei servizi in regime di economia di scala)

Macroimpresa (insieme di imprese, costituenti i nodi, cooperanti nel presidiare la catena del valore, con sistemi di relazioni stabili e di medio-lungo periodo)



Diverse tipologie di Reti

Imprese no manufacturing

Joint ventures

Joint programs

(es. consorzi del settore pubblico)

Filiere e costellazioni tra imprese

Distretti industriali

Parchi scientifici e tecnologici

Associazioni di categoria

Consorzi

Accordi di cooperazione

Reti di città

Reti di franchising

Licensing

Sub-contracting

Reti sociali

Cartelli

Cross partnership

*(es. cooperative di promozione, sviluppo,
acquisto)*

.....

Le reti nel sociale

Il **TERRITORIO** può essere letto come un **CORPO SOCIALE** in grado di guarirsi con le proprie risorse.

La sfida è andare a cercare queste risorse.

Concetto di **AUTOPOIESI** analogo alla metafora del corpo umano che sa attivare i propri anticorpi per guarire da sé scompensi derivanti da agenti esterni.



Le reti nel sociale

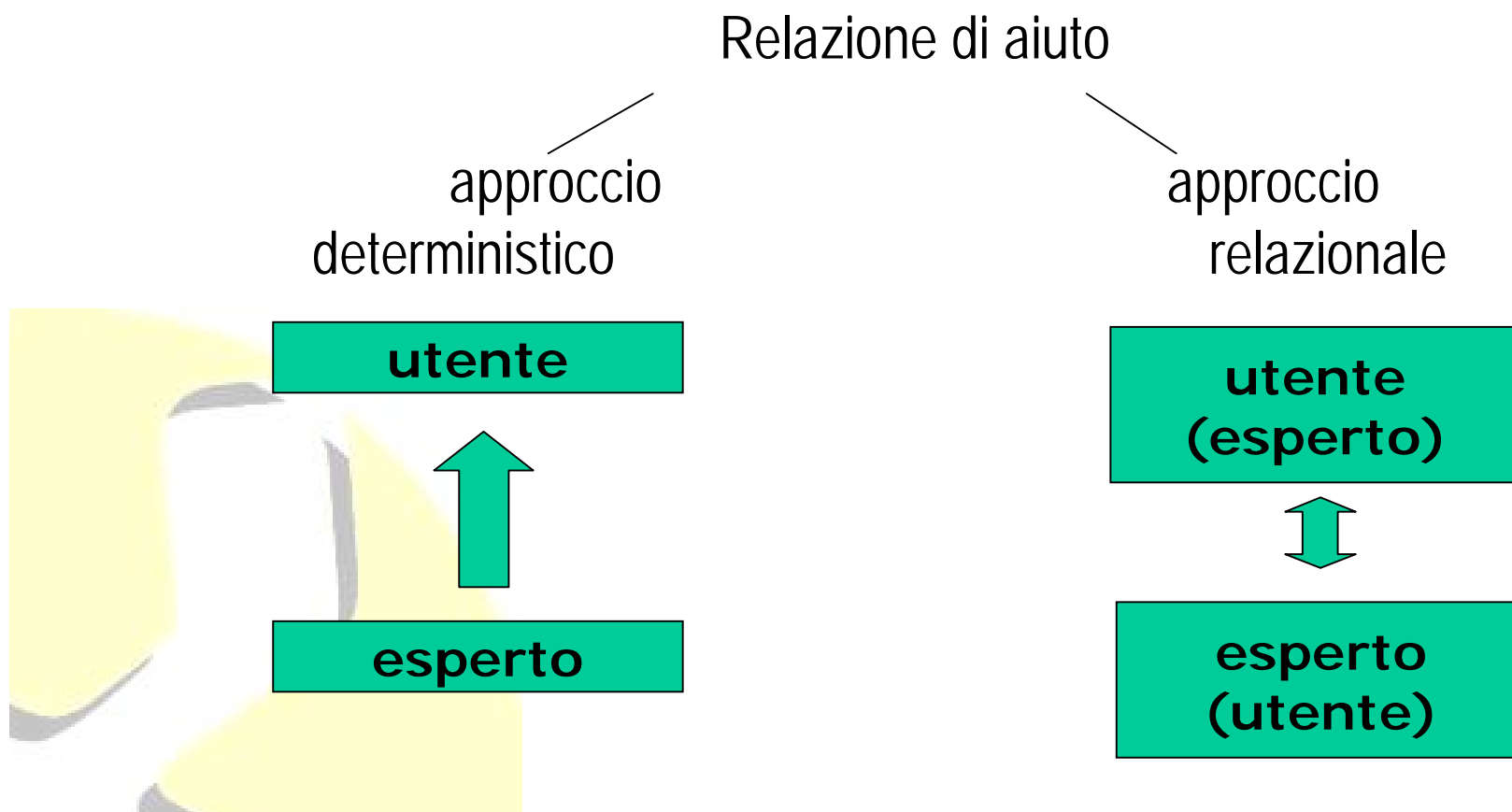
Con la crisi dello stato sociale degli anni 60 , che aveva promesso il superamento del disagio attraverso una più capillare presenza degli specialisti , ci si è resi conto che **il lavoro va fatto su tutto e con tutto il territorio** e non solo nei confronti di chi esprime disagio.

Lo star bene della persona è legato alla socialità , alla capacità di sviluppare e mantenere relazioni e legami sociali.



Le reti nel sociale

Differenti concezioni della relazione di aiuto.



Le reti nel sociale

E' proprio con gli anni 70 che si comincia a parlare **del Lavoro Di Rete.**

Nasce così **la Community Care**, ovvero la comunità che si prende cura: si sviluppano i primi gruppi di auto-aiuto e di incontro.

Vedi le esperienze sorte intorno al problema dell'alcool-dipendenza, tossicodipendenza , malattie diffuse.

In tempi più recenti sono nati i gruppi di genitori affidatari, adottivi, le reti genitoriali o gruppi di genitori che lavorano intorno al tema della genitorialità diffusa .

Le reti consortili di cooperative sociali

1. Evoluzione idea di cooperativa **β** à idea di consorzio
2. Motivi e riflessioni “di fondo” dell’idea consortile per la cooperazione sociale
3. La costituzione dei consorzi di cooperative sociali
 1. 1983 Sol.Co. Brescia (territorialità, intersettorialità, promozione innovativa, progetto Pegaso)
 2. 1987 Cgm (una impresa rete che si sviluppo in modo consapevole, secondo un progetto definito, ed è caratterizzata ad un tempo dall’autonomia dei diversi soggetti e dalla loro rilevante integrazione, rinforzata e garantita da vincoli societari specifici – funzioni a tre livelli: cooperativa, consorzio territoriale, consorzio nazionale)
4. L.381 e mission dei consorzi di cooperative sociali

Le reti consortili di cooperative sociali

il sistema delle cooperative sociali nasce per “associazione” di unità produttive di piccole dimensioni, accomunate da un problema di “massa critica” nelle relazioni con l’ambiente esterno

Specializzazione

Territorialità

Piccola
dimensione

Moltiplicazione



Trasformazione
sociale

Sviluppo
imprenditoriale

Le reti consortili di cooperative sociali

i consorzi territoriali, e la rete nazionale dei consorzi, si sviluppano per la capacità di dominare meglio la complessità ambientale

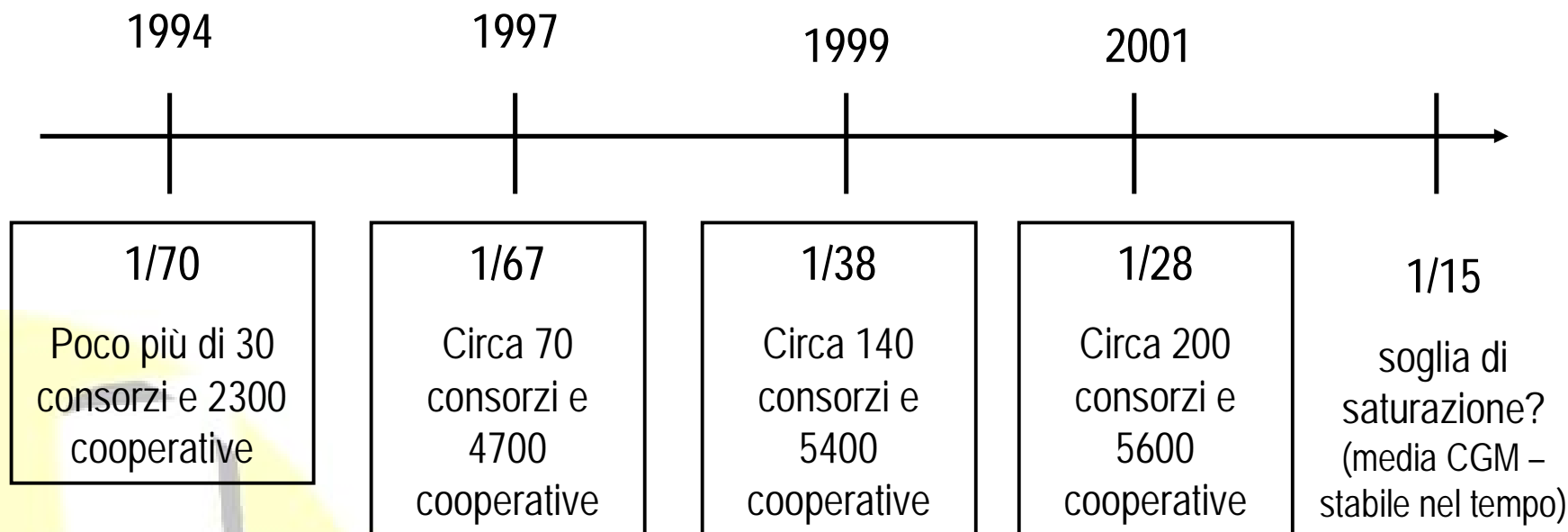
- aumentare agilità (specializzazione e localismo) e potenza (azione su larga scala)
- più efficace partecipazione alla programmazione dei servizi sociali
- concorrenza “incapsulata”
- sperimentazioni innovative
- più forza contrattuale
-

Le reti consortili di cooperative sociali

queste aggregazioni “dal basso” hanno successo e pertanto assumono un carattere permanente; rappresentano un rete naturale che si dimostra efficace anche senza una pianificazione intenzionale del sistema organizzativo complessivo



Le reti consortili di cooperative sociali



Elementi strutturali di una rete

La rete è **anzitutto un patto**, un contratto tra più soggetti che si accordano, decidono di fare qualcosa in comune.

Il patto deve stabilire:

- le finalità di questo accordo
- chi ne fa parte (gli attori)
- gli impegni reciproci (compiti della rete e ruoli di ciascun attore)
- i contenuti (le azioni previste)
- la durata dell'accordo.

Elementi strutturali di una rete

La rete è **anche organizzazione**: per funzionare, la rete deve tradursi in un sistema organizzativo, che preveda:

- la collocazione di ciascun attore nell'organigramma
- i diversi livelli di responsabilità e i diversi ruoli
- i luoghi, i tempi e le modalità d'incontro
- gli strumenti di comunicazione interna
- le procedure da seguire nella presa di decisione e nella esecuzione dei compiti
- gli strumenti di controllo e di verifica

Elementi strutturali di una rete

Elementi costitutivi ORGANIZZATIVI sono

- I NODI
 - LE CONNESSIONI
 - LE STRUTTURE
- LE PROPRIETA' OPERATIVE



Elementi strutturali di una rete

La produzione del valore economico e di quello sociale dipende molto di più dalle caratteristiche strutturali e dal funzionamento del sistema a rete che non da ciò che sono o che fanno i singoli nodi



Elementi strutturali di una rete

1. Le relazioni strutturate tra i diversi attori organizzativi (soci) sono un potente mezzo di spiegazione dei comportamenti e delle decisioni, più di quanto non lo siano gli attributi dei singoli attori;
2. La rete di relazione tra i diversi attori organizzativi (soci) determina le condizioni di movimento e di azione dei singoli attori, essa infatti rappresenta un “distributore” di risorse come le informazioni, le competenze, l’influenza politica ed istituzionale;
3. Le risorse all’interno della rete vengono mobilitate attraverso processi sia sociali che economici come gli scambi, la formazione di maggioranze e minoranze, la dipendenza minore o maggiore della rete, la competizione positiva
4. La rete “offre” opportunità ed è fonte di “vincoli” per l’azione individuale del singolo attore organizzativo

Presenza di almeno
due nodi (imprese,
persone, ecc.)

Interdipendenza
tra i nodi

Il concetto di rete

Autonomia istituzionale
dei nodi (non unitarietà
del soggetto economico)

Meccanismi di governo
delle relazioni tra i nodi
basati sull'influenza
reciproca, la cooperazione
e la negoziazione

La rete: ambiguità e resistenze

Rete telefonica – rete telematica : comunicazione, condivisione

Rete di sicurezza : sostegno, protezione

Rete per catturare: inganno, intralcio (restare impigliati nella rete)

La rete è ingannevole...

...mettersi in rete significa esporsi, al rischio di essere manipolati, invasi, derubati, catturati...

Specificità (e polarità) del terzo settore

Duplica valenza: soggetto privato, che agisce per un interesse collettivo

Organizzazioni piccole e piccolissime che operano in contesti territoriali ristretti accanto a soggetti di grandi dimensioni

Soggetti emergenti: oltre la metà è nato negli ultimi 10 anni; alcuni di essi sono in fase di istituzionalizzazione

Confronto con soggetti più consolidati (pubblici e privati)

Opera in settori ad alto livello di dinamicità / incertezza dove c'è spazio / necessità di innovazione e possibilità di "allargamento"



Specificità delle reti

Peculiarità delle reti del terzo settore

Sono spesso reti promozionali, agiscono cioè per favorire la visibilità di un settore “giovane” e dai contorni non sempre chiari...

Sono esse stesse soggetti emergenti; sono esperienze relativamente recenti e ancora in fase evolutiva (sono “identità dinamiche” e innovative, difficilmente inquadrabili in tipologie); molto legate alle relazioni fra persone (non solo reti inter – organizzative)

Sono quasi sempre iniziative bottom up: si sviluppano cioè in alcune aree “mature” e poi tendono a distribuirsi in modo più omogeneo sul territorio, confrontandosi dunque con i “differenziali territoriali”

Peculiarità delle reti del terzo settore

I legami tra i nodi sono in genere piuttosto laschi che si auto attivano (o vengono attivati) intorno a specifiche questioni / problemi / azioni

Si tratta spesso di reti “multi funzionali”, attraverso cui passano risorse diverse a seconda del ciclo di vita dei nodi e della rete stessa; è difficile comunque canalizzare più risorse nello stesso momento storico o fase di sviluppo

Anche i “collanti” delle reti si fondano su elementi piuttosto eterogenei: dal settore di intervento, alla forma giuridica, dal sistema valoriale alla condivisione territoriale...

La rete sociale è...

- Una opportunità di recupero di senso (nel lavoro, nel costume, nella vita sociale) e di responsabilità (EFFICACIA)
- Una forma di auto-organizzazione perché le scelte emergono dalla composizione creativa di idee e interessi diversi, sulla base della comunicazione e dell'intesa tra individui che hanno un orizzonte più limitato
- la rete è intelligenza distribuita, sommando competenze specialistiche minute e sforzi soggettivi di piccola scala: l'intelligenza dell'alveare è maggiore dell'intelligenza della singola ape, ma perché ciò accada le api devono essere specializzate (avere conoscenze differenti) (EFFICIENZA)
- la rete usa i legami deboli (weak ties) che devono essere continuamente rigenerati, ma proprio per questo durano a lungo
- la rete produce relazioni dialogiche e condivisione e riproduzione della conoscenza

La rete sociale è...

- la rete compete con altre forme di organizzazione nella gestione della complessità e nella produzione di senso: per questo le sue prestazioni devono essere elevate

COMPETE CON IL MERCATO (scambi tra individui privi di legame e scelti flessibilmente in base alla convenienza...sistema aperto...)

COMPETE CON LA GERARCHIA (la grande impresa o lo Stato) (usa di un potere precostituito e durevole...sistema chiuso ma con grosse risorse)

Le 10 reti “best in class”

- Forum del terzo settore
(parte sociale)

- Aster – x
(agenzia di servizi)

- Consorzi nazionali
(Drom, Cgm, Impresa rete)

- Centrali cooperative
(Federsolidarietà / Ancst)

- Acli / Arci
(Tradizione multiforme)

- Cdo

(integrazione profit e non)

- Cnca, Gruppo Abele
(filiera innovative)

- Ctm Mag
(economia e solidarietà internazionale)

- Movì / Misericordie
(reti federative volontariato)

- Banca etica
(finanza solidale)

Terzo settore e sviluppo locale

Il terzo settore ricopre un ruolo chiave nelle politiche di sviluppo locale poiché :

- *ciascuna impresa non-profit gestisce servizi abilitanti e complementari di un percorso di sviluppo capace di produrre inclusione sociale;*
- *più imprese non-profit insieme possono costituire delle reti in grado di perseguire obiettivi economico-sociali più complessi;*
- *le imprese non-profit insieme ad altri soggetti pubblici e privati possono creare reti sinergiche ad uno sviluppo capace attivare e valorizzare le risorse e degli attori locali*

Terzo settore e sviluppo locale

LA COLLABORAZIONE CON ALTRE REALTA' DEL TERRITORIO ATTRAVERSO IL “PARTENARIATO”

Le reti “omogenee” (fra aziende del terzo settore) per realizzare sinergie strutturali o finalizzati a progetti specifici

Le reti “miste” (imprese non profit ed altre istituzioni) sono un modo per partecipare ai processi di:

- elaborazione delle decisioni locali
- programmazione degli interventi da realizzarsi a livello territoriale

Terzo settore e sviluppo locale

TANTI MODELLI DI COLLABORAZIONE-COOPERAZIONE

Il modo della RECIPROCIITA'

Il modo dei GEMELLAGGI

Il modo delle PARTENERSHIP TERRITORIALI (equal – fondazione sud – piani di zona – ecc.)

Il modo delle RETI STRUTTURATE (imprenditoriali e politico-sindacali)

Agire per lo sviluppo locale

1. Nessuna comunità e un “deserto”
2. Favorire la partecipazione a partire dal coinvolgimento
3. Far sperimentare i vantaggi, cogliere le opportunità, agire in un’ottica di scambio
4. Non solo i poveri... non solo i “miei” poveri
5. Andando “oltre” i segni/servizi per un nuovo ruolo sociale, politico ed economico del terzo settore
6. Produrre capitale sociale
7. Esperienza di VERITA', di LEGITTIMAZIONE reciproca, di INTERESSE e di ASCOLTO per l' “ALTRO”
8. Esperienza di GOVERNANCE

Governo della rete

Coesistenza di processi di differenziazione e di integrazione della rete, cioè di accentrimento di alcune funzioni strategiche e di autonomizzazione di quelle gestionali e produttive

Autoregolazione centrata sui ruoli professionali basati su “minime specifiche critiche” con persone capaci di problem-solving ed a pieno titolo componenti del sistema

Transazioni gerarchiche che si trasformano in transazione di servizi tra individui e/o unità organizzative

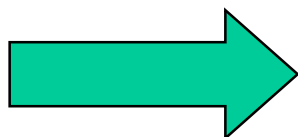
Governo della rete

Una buona governance....

E' MULTIDIMENSIONALE
CREA INTERDIPENDENZA
SI MUOVE IN SUSSIDIARIETA' VERTICALE
E' MULTISTAKEHOLDER
HA LEADERSHIP CHIARE
INNOVA
E' GOVERNATA
VALORIZZA

Governo della rete

La rete
naturale



Quel sistema di riconoscibili e multiple
connessioni e strutture entro cui operano
nodi ad alto livello di autoregolazione
capaci di cooperare tra loro in vista di
fini comuni o di risultati condivisi

La rete
governata



Quando soggetti individuali o collettivi, privati o
pubblici provvedono in maniera
intenzionale a progettare, gestire,
mantenere nel suo complesso un sistema
di organizzazioni

Governo della rete

la rete naturale si fonda sulla condivisione di una forte cultura organizzativa
e sulla attivazione di una fitta rete di relazioni interpersonali

poca enfasi sulla creazione di transazioni economiche stabili inter-impresa
e inter-consortili

DA UNA RETE NATURALE A UNA RETE GOVERNATA
(da cultura, da relazioni...ma anche da progetto ed organizzazione)



I vantaggi potenziali della rete

Più autonomia

(ogni nodo può governare il suo sviluppo)

Più visibilità

(voice alle coop e ai loro utenti)

Più radicamento

(si è parte di un progetto per la comunità)

Più conoscenza

(la risorsa più preziosa; più esperti)

Più qualità

(ci si avvale del know-how di tutti)

Meno “buchi”

(copertura dei bisogni del territorio)

Più collaborazione

(si concorre per il bene sociale)

Più abilità

(maggiori opportunità di inclusione)

... in definitiva più efficacia ed efficienza

Il lavoro di rete funziona se...

I nodi sono “sistemi vitali autoregolati”

Vi sono significati condivisi

Ha una sua legittimità (interna ed esterna)

Ha un mandato / potere di rappresentanza su oggetti definiti

Esiste una funzione di controllo (entrata e uscita)

Si accettano vincoli e dubbi di ciascuno (identità e interdipendenza)

Il potere è diffuso e paritetico

Vi è cura e trasparenza nelle comunicazioni

Tutti i nodi vi trovano un'utilità e ne usufruiscono

Valorizza i nodi e responsabilizza quelli più forti (devono investire)