



ISTITUTO PROFESSIONALE DI STATO LUIGI EINAUDI GROSSETO
PER I SERVIZI COMMERCIALI, TURISTICI, GRAFICI, ALBERGHIERI E SOCIALI



UN FUTURO DA MANAGER SOCIALE

GROSSETO, NOVEMBRE 2010

Materiali di diffusione del corso di formazione
"Manager Sociale"



FSE Investiamo nel vostro futuro



Matricola 2010GR0076-0077 Codice Progetto: 20639
Provincia di Grosseto atti dirigenziali 396 e 405 del 15/02/2010
Fondo Sociale Europeo POR Ob.2 FSE 2007-2013
Asse II Inclusion sociale
Progetto n 11 Formazione dirigenti/operatori imprese sociali



Associazione l'Altra Città

Via Vittorio Alfieri n°11
58100 Grosseto



**Istituto Professionale
di Stato per i Servizi Commerciali, Turistici,
Grafici, Alberghieri e Sociali "L. Einaudi"**

Piazza De Maria, 31- 58100 Grosseto



Cooperativa Atlante srl

Via F. Corridoni n. 26/A
58100 Grosseto

PRESENTAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO MANAGER SOCIALE

Il corso di formazione Manager Sociale, finanziato dal Fondo Sociale Europeo, ha agito su tre dimensioni dello sviluppo delle cooperative sociali: la capacità di competere, la qualità degli inserimenti lavorativi e la valorizzazione del ruolo sociale delle cooperative stesse. Essere più capaci di competere significa porre attenzione alla dimensione economico-finanziaria; vuol dire saper cercare partner di sviluppo, progettare servizi innovativi, rispondere alle richieste del mercato pubblico e privato, sapersi finanziare lo sviluppo anche progettando e scovando finanziamenti aggiuntivi (fund raising). Utilizzare in modo efficiente la leva degli inserimenti lavorativi significa dare spessore e coerenza alla propria dimensione sociale, senza correre il rischio di affossare la propria cooperativa in un luogo di assistenza. Valorizzare il ruolo sociale significa essere soggetto co-attuatore, rispetto alle amministrazioni pubbliche, delle politiche attive del lavoro e delle politiche sociali e interlocutore privilegiato; questo status ha un grande valore in termini di comunicazione, così come la dimensione partecipativa propria delle cooperative. Il progetto ha visto impegnati 11 tra presidenti, dirigenti e responsabili di settore di 9 cooperative sociali della provincia di Grosseto attive nei servizi socio-educativi e nell'inserimento lavorativo. Passo dopo passo è stato offerto ai partecipanti un confronto su pratiche e

strumenti già sviluppati in altri contesti, stimolando, anche con un'azione di consulenza individualizzata, l'implementazione di tali pratiche e strumenti nelle cooperative partecipanti. I processi di direzione hanno trattato gli strumenti e le pratiche per un uso appropriato ed efficace dei sistemi di gestione: (controllo di gestione, qualità, privacy, sicurezza, ambiente, responsabilità sociale). I docenti di progettazione e *fund raising* si sono occupati di sviluppare strumenti per la progettazione di percorsi e modalità di *fund raising*, dalle partecipazioni alle gare di appalto, all'organizzazione di strategie e staff per il reperimento di risorse da altre fonti di finanziamento. Il modulo di comunicazione ha focalizzato l'attenzione dei partecipanti sulla costruzione dell'immagine della cooperativa sociale, attraverso strategie di comunicazione interna (reportistica, mail, conduzione delle riunioni di lavoro, coinvolgimento dei soci) e di comunicazione esterna (ruolo dell'impresa sociale nel rapporto con i media, con le istituzioni, con l'opinione pubblica, con il sistema delle imprese). Infine è stato sviluppato un modulo interamente dedicato alle risorse umane: i percorsi di inserimento lavorativo, la gestione del ruolo sociale rispetto ai lavoratori, la gestione della base sociale, l'inserimento dei soggetti svantaggiati come opportunità per l'impresa sociale e la responsabilità per il ruolo sociale rispetto al mercato del lavoro.

LA COOPERAZIONE SOCIALE

La cooperazione sociale nasce come risposta ad un bisogno di carattere generale, legato allo sviluppo dei servizi sociali e alla definizione di percorsi di inserimento lavorativo.

La legge quadro di riferimento è la n. 381 del 1991 che all'art. 1 offre la definizione di cooperativa sociale: *Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso:*

- a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi;
- b) lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Le cooperative sociali sono riconoscibili per alcune caratteristiche distintive:

- ▶ operano in ambito sociale quindi a stretto contatto con categorie di utenza particolarmente vulnerabili (anziani, disabili, bambini, malati);
- ▶ si organizzano per offrire percorsi di inserimento lavorativo a soggetti svantaggiati;
- ▶ integrano nelle loro attività personale dipendente con volontari.

Lo sviluppo della cooperazione sociale in questi anni è stato impetuoso e oggi sono migliaia le cooperative sociali operanti in Italia. Ma la cooperazione sociale ha di fronte a sé molte sfide da affrontare su diversi piani per assicurarsi una posizione più solida nelle economie locali dei territori.

Nel paragrafo che segue sono individuate le caratteristiche della cooperazione sociale nella provincia di Grosseto.

Perché una cooperativa?

La cooperativa è l'unica forma societaria in cui ogni socio può realmente fare l'imprenditore: perché concretamente ognuno partecipa alla gestione sociale. Si realizza così una palestra di effettiva autoimprenditorialità

Ognuno è imprenditore di se stesso, ma può contare sul gruppo: si devono pertanto sviluppare le abilità proprie dell'imprenditore individuale, ma anche la capacità di lavorare in staff

Il capitale iniziale non è molto elevato: questa forma societaria è in realtà la più concretamente realizzabile da ogni giovane che con scarsi mezzi e scarsa esperienza, decide di mettersi "in proprio"

Il rischio patrimoniale è limitato alla quota sottoscritta, ed è quindi estremamente ridotto

La cooperativa consente grande flessibilità (sia in termini di rapporto di lavoro che di compagine sociale)

La normativa fiscale e giuslavoristica consente alcune agevolazioni per le società cooperative

COOPERAZIONE SOCIALE: LO SCENARIO LOCALE DI RIFERIMENTO

Lo sviluppo della cooperazione sociale nel territorio provinciale di Grosseto, ha seguito un percorso lineare e paragonabile a quello registrato in altri contesti del Centro-Nord Italia.

Dalla fase pionieristica della seconda metà degli anni '80 fortemente legata all'attivismo di istituzioni pubbliche e organizzazioni del volontariato sociale nel trovare soluzioni al problema dell'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati, si è giunti all'approvazione della storica legge 381 del 1991 che regolamentava le cooperative sociali, determinando uno sviluppo vivace e progressivo di questa prima forma di impresa sociale. I processi di esternalizzazione dei servizi delle amministrazioni pubbliche, in particolare dei servizi alla persona, hanno costituito il principale driver di sviluppo delle cooperative sociali, sia di quelle di tipo A per servizi socio-educativi rivolti alle persone, che di quelle di tipo B di inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati.

Oggi il sistema della cooperazione sociale nella provincia di Grosseto gestisce la maggior parte dei servizi sociali; case di riposo, servizi ai minori, case famiglia, servizi per la psichiatria, le tossicodipendenze, le disabilità. Accanto a questi servizi rivolti alle persone, sono gestiti dalle cooperative sociali molti altri settori di intervento pubblico; pulizie, rifiuti, servizi cimiteriali, mense scolastiche, manutenzione e cura del verde pubblico, per citare i più diffusi.

In provincia di Grosseto risultano iscritte all'Albo 29 cooperative sociali (Fonte *Dossier per le politiche sociali - Terzo Settore*, Anno 2008), 16 di tipo A, 12 di tipo B ed un consorzio sociale. La metà di queste cooperative sociali ha sede nella zona grossetana. L'intensità della cooperazione sociale è inferiore a quanto si registra in Toscana dove sono presenti in totale 529 cooperative sociali, 1,42 cooperative ogni 10mila abitanti, a fronte di solo 1,28 ogni 10mila abitanti a Grosseto.

Questo stato delle cose appare avvicinarsi al culmine dello sviluppo raggiungibile dalle cooperative del territorio e coincide con i limiti di sviluppo del mercato pubblico. Il mercato privato appare oggi poco sviluppato, in parte perché asfittico nella sua dimensione dei servizi alla persona (da quelli educativi a quelli di supporto, counselling, a quelli sociali), in parte perché la dimensione manageriale e imprenditoriale necessita di un salto di qualità di fronte alle sfide che la sensibilità sociale, pur già evidente di queste imprese chiede.

A ciò si aggiunge la criticità del mercato pubblico orientato verso l'accorpamento dei bandi e la richiesta diffusa di una minore frammentazione e di una maggiore solidità tecnico-finanziaria che spinge alle aggregazioni e che fa temere la competizione con soggetti più strutturati e di dimensioni maggiori che operano nei grandi mercati urbani vicini (Roma, Firenze) e nei mercati del Nord.

Aumentare la dimensione imprenditoriale significa offrire competenze, strumenti e nuovi punti di vista a coloro che hanno ruoli di responsabilità nelle cooperative sociali e al tempo stesso creare le premesse per un ricambio generazionale di cui, nella cooperazione in generale e in quella sociale in particolare, si sente il bisogno pressante.

Un'esigenza connessa non solo alla dimensione interna e privata delle singole cooperative sociali, ma alla funzione anche più rilevante di partner irrinunciabile per le amministrazioni pubbliche per l'attuazione delle politiche attive del lavoro nei confronti di quei soggetti che mostrano fragilità e debolezze oggettive e soggettive rispetto al mercato del lavoro. Le cooperative sociali infatti, costituiscono al tempo stesso laboratorio di cultura del lavoro e luogo di sviluppo delle competenze ma anche delle speranze di piena integrazione dei soggetti considerati svantaggiati per il mercato del lavoro. Certamente per quelli indicati dalla legge 381 (tossicodipendenti, detenuti, disabili, minori a rischio), ma anche e soprattutto per coloro che più difficilmente hanno accesso al lavoro; donne soprattutto (la base sociale di tutte le cooperative mostra percentuali elevatissime di lavoro femminile, sempre oltre l'80%), persone con bassa qualificazione, stranieri.

Lo sviluppo della cooperazione sociale non è dunque solo un'esigenza privata di queste imprese, ma anche una necessità irrinunciabile del territorio.

A fronte dei pericoli di arretramento e marginalizzazione del sistema delle cooperative sociali di Grosseto, emergono esigenze legate, in particolare a tre aree di attenzione:

- ▶ la capacità di competere nel mercato pubblico e di sviluppare quello privato;
- ▶ la qualità sociale dell'organizzazione che si attua nella definizione di percorsi di inserimento lavorativo innovativi e stabili che aumentino la mobilità sociale delle persone più svantaggiate;
- ▶ la valorizzazione del ruolo sociale, ruolo che con fatica viene affermato sia nelle dimensione interna della partecipazione dei soci che con difficoltà si percepiscono come gli attori e i protagonisti/imprenditori della loro cooperativa, sia in quella esterna e di rapporto con l'opinione pubblica, le istituzioni, le imprese for profit.

Per poter far fronte alle esigenze descritte occorre poter disporre di personale competente anche nei ruoli chiave; la direzione, la gestione delle risorse umane e in particolare dei percorsi di inserimento lavorativo, la ricerca di fonti di finanziamento per lo sviluppo, la comunicazione.

Le cooperative sociali sono organizzazioni che fanno delle risorse umane il principale asset e la componente discriminante che determina la capacità di sviluppo. Ma nei ruoli chiave descritti mancano tali risorse, per ammissione diretta delle cooperative sociali, delle loro associazioni di riferimento e anche dei soggetti istituzionali. Questa esigenza non rappresenta un elemento di debolezza solo per le cooperative sociali, ma soprattutto per chi vi trova un'occupazione e a maggior ragione per i giovani in formazione.

Il pericolo per chi lavora nelle cooperative sociali è la scarsa mobilità e la residualità; i percorsi di crescita individuale sono a rischio non solo perché la ridotta capacità di competere non apre nuovi settori e mercati ma, anzi, li riduce, ma soprattutto perché sono relegati a ruoli professionali di medio-basso livello e scarsamente professionalizzanti, che penalizzano la capacità di offrirsi anche nei settori in cui operano le imprese for profit.

In sintesi il rischio per i lavoratori del settore, quelli attuali e quelli futuri, è di trovarsi "intrappolati" in situazioni occupazionali scarsamente remunerate, statiche e molto esposte ad un mercato aggressivo e in rapido cambiamento.

Dunque l'esigenza delle organizzazioni coincide con quella dei lavoratori e non potrebbe essere diversamente dal momento che le cooperative sociali sono organizzazioni di persone in quanto organizzazioni mutualistiche, in cui la tradizionale dualità imprenditore/lavoratore o capitale/lavoro, si annulla nell'identificazione: il socio di una cooperativa è il datore di lavoro di se stesso e da lui dipende la propria fortuna personale e quella collettiva.

UN PASSO INDIETRO NELLA STORIA DELLA COOPERAZIONE¹

Quella della cooperazione è una storia assieme antica e moderna. Antica come forma di solidarietà tra gli uomini e di auto-organizzazione (sembra che già nel 3000 a.C. esistessero a Babilonia delle società mutualistiche per affittanze collettive della terra e che nel 44 a.C. ad Ostia operassero delle forme associative tra muratori ed operai del porto), moderna se si fa riferimento alla cooperazione così come oggi la conosciamo. Terra d'origine dell'economia cooperativa è l'Inghilterra, dove la prima Rivoluzione Industriale aveva portato un profondo sconvolgimento nelle condizioni di vita dei ceti produttivi. È il 1844 quando, nella cittadina inglese di Rochdale, nei pressi di Manchester, nasce la prima cooperativa di consumo. Ventotto tessitori, colpiti dalla spietata concorrenza della grande industria e minacciati dalla fame, danno vita, sotto la guida di Charles Howart, al primo spaccio cooperativo con il fine di "migliorare la situazione economica e sociale dei soci". I fondatori della storica cooperativa, ancora esistente, sono ricordati col nome di "Probi pionieri" (*Equitable pioneers*), ed hanno il merito di aver fissato nel loro statuto i principi fondamentali che tutt'oggi ispirano l'intero movimento cooperativo, come la condivisione tra i soci di valori ed interessi, la democrazia interna (basata sul principio di "una testa un voto"), la tolleranza religiosa, il diritto all'istruzione, la parità tra i sessi (a cominciare dal riconoscimento del diritto di proprietà anche per le donne, non contemplato dalle leggi dell'epoca) e la solidarietà. Hanno inoltre introdotto, nel mondo della cooperazione, l'idea riformista di "fidelizzare" i soci attraverso il meccanismo della ripartizione degli utili. Tale criterio, detto "ristorno", consente di dare maggiore solidità e coesione alla cooperativa, poiché la sua gestione fa leva anche sull'interesse.

¹ Tratto dal sito <http://www.unicoop.it>

PROBLEMI/ESIGENZE



Art. 4 L. 381/91

1. Nelle cooperative che svolgono le attività di cui all'articolo 1, comma 1, lettera b), si considerano persone svantaggiate gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti di istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione previste dagli articoli 47, 47-bis, 47-ter e 48 della legge 26 luglio 1975, n. 354, come modificati dalla legge 10 ottobre 1986, n. 663. Si considerano inoltre persone svantaggiate i soggetti indicati con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale, di concerto con il Ministro della Sanità, con il Ministro dell'Interno e con il Ministro per gli Affari Sociali, sentita la Commissione centrale per le cooperative istituita dall'articolo 18 del citato decreto legislativo del Capo Provvisorio dello Stato 14 dicembre 1947, n. 1577 e successive modificazioni.
2. Le persone svantaggiate di cui al comma 1 devono costituire almeno il trenta per cento dei lavoratori della cooperativa e, compatibilmente con il loro stato soggettivo, essere socie della cooperativa stessa. La condizione di persona svantaggiata deve risultare da documentazione proveniente dalla pubblica amministrazione, fatto salvo il diritto alla riservatezza.

ALCUNI ELEMENTI CONOSCITIVI²

La società cooperativa è una società basata sul principio **mutualistico**, ovvero sul reciproco sostegno che permette di realizzare insieme ciò che sarebbe impossibile realizzare individualmente al fine di ottenere i maggiori vantaggi per i soci. È un'impresa **senza fini di lucro**: se nelle altre società il fine speculativo è rappresentato dalla remunerazione del capitale, nella cooperativa viene remunerato il lavoro che si presta o il prodotto che si conferisce.

La cooperativa è basata sul principio **una testa un voto**: nelle altre società l'acquisizione di azioni o quote determina un maggior potere all'interno della compagine, tanto da poter assumere tutto il potere decisionale se si detiene la maggioranza. Nella cooperativa il voto

è sempre uno solo, indipendentemente dal numero di quote possedute.

L'attenzione alla migliore utilizzazione delle risorse umane e l'applicazione del principio mutualistico non vanno a scapito della redditività economica dell'impresa, che deve comunque svilupparsi in un sistema di libero mercato.

Nell'impresa cooperativa il metodo di lavoro è l'**auto-gestione** e la **corresponsabilità**: ogni socio, di fatto, assume la conduzione diretta dell'attività in cui è inserito. Il coinvolgimento e la responsabilità individuale uniti al superamento della parcellizzazione e della conoscenza, si ripercuotono positivamente sulla motivazione e sulla soddisfazione personale.

I MANAGER SOCIALI E LE COMPETENZE CHIAVE

Il 18 dicembre 2006 il Parlamento Europeo ha approvato una **Raccomandazione** relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente. Questo documento, si inquadra nel processo, iniziato a seguito del Consiglio Europeo di Lisbona del 2000 conosciuto come "Strategia di Lisbona", che ha come obiettivo finale quello di fare dell'Europa

"l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo (...)"

Per ottenere questo risultato, sono stati fissati una serie di obiettivi da raggiungersi entro il 2010, attraverso l'impegno di tutti gli Stati membri e delle istituzioni europee. Tra gli obiettivi definiti appare di grande rilevanza lo sviluppo di competenze chiave oggetto della Raccomandazione, obiettivo che è coinciso con un lavoro parallelo sulle competenze compiuto in altri contesti internazionali. Per quanto riguarda i programmi di studio dell'istruzione obbligatoria è stato sottolineato un interesse crescente per le competenze chiave considerate come essenziali per una piena partecipazione dell'individuo alla vita sociale.

Da queste riflessioni e strategie sono nati gli **otto ambiti di competenze chiave** individuati nella Raccomandazione citata:

- ▶ Comunicazione nella madrelingua
- ▶ Comunicazione nelle lingue straniere
- ▶ Competenza matematica e competenze di base in scienza e tecnologia
- ▶ Competenza digitale
- ▶ Imparare ad imparare
- ▶ Competenze sociali e civiche
- ▶ Spirito di iniziativa e imprenditorialità
- ▶ Consapevolezza ed espressione culturale

La Commissione Europea ha adottato il termine competenza chiave preferendolo a competenza di base che in genere fa riferimento alle capacità di base nella lettura, scrittura e calcolo. Il termine *competenza* invece si riferisce a una "combinazione di conoscenze, abilità e attitudini appropriate al contesto". Di conseguenza le "competenze chiave sono quelle di cui tutti hanno bisogno per la realizzazione e lo sviluppo personali, la cittadinanza attiva, l'inclusione sociale e l'occupazione".

Le competenze chiave si riferiscono a tre aspetti fondamentali della vita di ogni persona:

- ▶ la realizzazione e la crescita personale (capitale culturale)
- ▶ la cittadinanza attiva e l'integrazione (capitale sociale)
- ▶ la capacità di inserimento professionale (capitale umano)

I manager sociali del futuro e, più in generale, gli operatori impegnati nei contesti sociali hanno la necessità di individuare e sviluppare le competenze chiave come strumento di affermazione del proprio ruolo e, al tempo stesso, come modalità di lettura delle cooperative sociali che hanno come elemento distintivo della propria *mission* esattamente i tre aspetti citati fondamentali della vita di ogni persona.

Le cooperative sociali sono infatti organizzazioni nelle quali la **realizzazione e la crescita personale** così come la **capacità di inserimento professionale** dei soci e dei lavoratori sono il carattere distintivo della mutualità, ovvero delle cooperative stesse. Con riferimento alla **cittadinanza attiva e l'integrazione** il collegamento è allo stesso modo evidente; le cooperative sociali hanno una doppia anima, per così dire, una doppia *mission*: la già citata mutualità, interna, rivolta ai soci, e la mutualità esterna volta ad incrementare i diritti di cittadinanza delle diverse categorie di persone di cui si occupano. Si tratta di persone che a vario titolo sono escluse o a rischio di esclusione dalla piena fruizione dei diritti di cittadinanza, fondati sulla cura, l'integrazione, l'accesso ai servizi e ai percorsi di inserimento lavorativo. Sviluppare le competenze chiave dei manager sociali del futuro significa dunque accrescere le capacità di successo delle cooperative sociali oltre che del proprio personale dirigente.

In sintesi: le competenze chiave fondamentali per il manager sociale, tra quelle descritte, sono:

IMPARARE AD IMPARARE

In che cosa consiste	In pratica
La competenza imparare a imparare comprende la consapevolezza del proprio processo di apprendimento e dei propri bisogni, l'identificazione delle opportunità disponibili e la capacità di sormontare gli ostacoli per apprendere in modo efficace.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prendo coscienza di come apprendo (tempi, modalità, ecc.) ▶ Prendo coscienza dei miei bisogni di apprendimento ▶ Osservo, studio e analizzo il contesto in cui mi trovo ▶ Faccio fronte ad eventuali problemi, trovando una soluzione nel rispetto delle mie risorse e dei miei limiti ▶ Organizzo le informazioni e le rielaboro ▶ Utilizzo le informazioni rielaborate

COMPETENZE SOCIALI E CIVICHE

In che cosa consiste	In pratica
La competenza sociale è collegata al benessere personale e sociale che richiede la consapevolezza di ciò che gli individui devono fare per conseguire una salute fisica e mentale ottimali, intese anche quali risorse per se stessi, per la propria famiglia e per l'ambiente sociale immediato di appartenenza e la conoscenza del modo in cui uno stile di vita sano vi può contribuire.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Interagisco con le persone ▶ Comprendo i loro bisogni e li confronto con i miei ▶ Comunico in maniera congruente al contesto ▶ Gestisco i rapporti ed eventuali conflitti

SPIRITO DI INIZIATIVA E IMPRENDITORIALITÀ

In che cosa consiste	In pratica
Il senso di iniziativa e l'imprenditorialità concernono la capacità di una persona di tradurre le idee in azione. In ciò rientrano la creatività, l'innovazione e l'assunzione di rischi, come anche la capacità di pianificare e di gestire progetti per raggiungere obiettivi.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ho un'idea (creazione di una nuova impresa sociale, ma anche di un ramo d'azienda) ▶ Ne verifico la fattibilità nel contesto territoriale locale ▶ Individuo le risorse e calcolo i rischi ▶ Decido di progettare ▶ Realizzo e valuto il progetto

CONSAPEVOLEZZA ED ESPRESSIONE CULTURALE

In che cosa consiste	In pratica
Consapevolezza dell'importanza dell'espressione creativa di idee, esperienze ed emozioni in un'ampia varietà di mezzi di comunicazione, compresi la musica, le arti dello spettacolo, la letteratura e le arti visive	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prendo coscienza dell'esistenza di un spettro di mezzi di comunicazione ▶ Utilizzo il mezzo di comunicazione che ritengo più efficace nel raggiungimento di uno specifico target di destinatari

I PROCESSI DI DIREZIONE E LE COMPETENZE MANAGERIALI³

CHI È UN MANAGER SOCIALE?

Un manager sociale è una persona che deve *saper operare con le risorse umane, finanziarie e fisiche per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione svolgendo funzioni di pianificazione, organizzazione, guida e controllo.*

Sono quattro azioni distinte che chiamano in causa abilità e soprattutto competenze trasversali, quelle precedentemente individuate.

Pianificare ha a che fare con la competenza relativa all'imprenditorialità perché significa immaginare e sviluppare un percorso di attuazione di un'idea, di un progetto.

Organizzare e guidare hanno spesso bisogno di competenze sociali e culturali, perché hanno a che fare, più delle altre, con altre persone che collaborano alla riuscita dell'idea stessa. Sono azioni nelle quali la comunicazione è centrale, la capacità di essere in relazione con gli altri, di lavorare fianco a fianco di scoprire negli altri le competenze e le abilità che possono rendere più facile il lavoro e più sicuro il successo delle iniziative.

Infine il controllo è connesso con la competenza relativa all'apprendimento; apprendere dalle fasi di controllo come migliorare la gestione complessive di un'attività o di un'impresa sociale è una competenza e un'attitudine che deve essere allenata e sviluppata. È proprio la competenza "imparare ad imparare", ovvero la competenza di coloro che sanno apprendere in qualsiasi contesto perché sanno osservare i propri limiti o quelli dell'organizzazione in cui operano, e trasformare quelle informazioni in azioni efficaci.

Pianificare	<ul style="list-style-type: none">▶ Scegliere e definire la missione, o finalità, e gli obiettivi dell'organizzazione▶ Determinare le politiche, i progetti, i programmi, le procedure, i metodi, i sistemi, i budget, gli standard e le strategie occorrenti per conseguirle
Organizzare	<ul style="list-style-type: none">▶ Stabilire quali risorse e attività sono richieste per conseguire gli obiettivi organizzativi▶ Combinare queste risorse e attività in gruppi di lavoro▶ Assegnare le responsabilità del raggiungimento degli obiettivi a persone specifiche▶ Delegare ad esse l'autorità necessaria per svolgere i propri incarichi
Guidare	<ul style="list-style-type: none">▶ Arte di far fare agli altri ciò che serve. Questa funzione si compone principalmente di due capacità: comunicare e motivare
Controllare	<ul style="list-style-type: none">▶ Fissare valori standard di performance▶ Stabilire metodi per misurare la performance▶ Misurare la performance attuale▶ Compararla con gli standard prefissati▶ Decidere le azioni correttive del caso per riportare i risultati effettivi entro i valori standard

COSA SIGNIFICA PIANIFICARE?

La pianificazione è il processo con il quale si definisce la *mission* dell'organizzazione, si stabiliscono i suoi obiettivi generali e si elaborano strategie che le consentiranno di agire con successo nel suo ambiente.

Uno strumento utile di pianificazione è il *business plan* che può essere pensato anche come una traccia logica fatta di domande che implicano scelte importanti per una organizzazione sociale.

La struttura di un *business plan* può variare in funzione delle caratteristiche delle cooperative sociali, siano esse di tipo A o di tipo B, di piccole o di grandi dimensioni, molto legate al mercato pubblico o con ampi settori privati. In ogni caso ed in modo intuitivo il *business plan* serve a posizionare la cooperativa rispetto alle tre domande base riportate nel box precedente.

Uno strumento dentro lo strumento di grande duttilità ed utilità è l'analisi SWOT che permette di posizionare la cooperativa sociale, indipendentemente dalle caratteristiche costitutive. L'analisi SWOT così rappresentata si è dimostrata di grande utilità nel posizionamento delle cooperative sociali partecipanti al corso Manager Sociale, per poi indirizzare l'azione di consulenza partecipata in cui i corsisti hanno individuato le aree di miglioramento delle proprie cooperative.

DOVE SIAMO?

In quale mercato stiamo operando? Quali bisogni stiamo soddisfacendo e quali dovremmo soddisfare? Chi sono i nostri concorrenti?

DOVE VOGLIAMO ARRIVARE?

Quali sono i nostri obiettivi in termini di sviluppo, in termini di livelli di redditività?

COME CI ARRIVIAMO?

Come entrare sul mercato, con quali strategie, con quali mezzi?

IL QUADRO DELL'ANALISI SWOT

<h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">S</h1>	<h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">W</h1>
<p>PUNTI DI FORZA (STRENGTHS)</p> <ul style="list-style-type: none"> Vantaggi sulla concorrenza? Capacità innovative? Sistema di organizzazione? Capacità commerciali? Notorietà del marchio? Vantaggi di costo? Solidità finanziaria? Completezza della linea dei prodotti? Nome/immagine? 	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA (WEAKNESSES)</p> <ul style="list-style-type: none"> Impianti obsoleti? Scarso spessore manageriale? Debole identità di marchio? Debole immagine commerciale? Scarse capacità di ricerca e di sviluppo? Capacità commerciali inferiori alla media? Scarse disponibilità finanziarie? Nome/immagine vacillante?
<ul style="list-style-type: none"> Espandere la linea di prodotti? Entrare in nuovi mercati? Diversificare per ripartire i rischi? Migliorare le relazioni con i clienti e con i fornitori? Migliorare la tecnologia? Migliorare il quadro normativo/legislativo? Cambiamenti demografici favorevoli? <p>OPPORTUNITÀ (OPPORTUNITIES)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nuovi concorrenti? Rallentamento della crescita del mercato? Cambiamento nei gusti del pubblico? Cambiamenti demografici sfavorevoli? Crisi economica generale? Quadro normativo sfavorevole? Aumento del potere negoziale dei clienti o dei fornitori? <p>MINACCE (THREATS)</p>
<h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">O</h1>	<h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">T</h1>

LA FATICA DI ORGANIZZARE

“Lo sforzo di due o più individui che lavorano insieme verso un traguardo comune è più efficace della somma degli sforzi di quegli stessi individui che lavorano separatamente.” (William B. Cornell)

Anche nella fase di organizzazione si è rivelato utile partire dall'osservazione su come la cooperativa sociale (partecipante al progetto formativo) è organizzata oggi, attraverso un approccio discorsivo e narrativo, un racconto dei fatti che rappresentano l'occasione per ripensare l'assetto stesso della cooperativa.

METTERSI ALLA GUIDA

Alla pianificazione, ovvero alla fase di ideazione, e alla organizzazione delle risorse e degli strumenti, segue la fase dell'attuazione. È il lavoro quotidiano del manager sociale che corrisponde alla operatività della cooperativa sociale che conduce e che determina la necessità di assumere responsabilità e prendere decisioni con continuità. In questa fase si dà attuazione agli obiettivi e alle azioni pianificate e si utilizzano le risorse organizzate, risorse umane, strutturali, patrimoniali, tecnologiche, relazionali.

È in questa fase che sono utilizzati gli strumenti di direzione più comuni: il **controllo di gestione** che fa riferimento alla dimensione dell'efficienza nell'uso delle risorse ed ha come ambito di riferimento la redditività economico-finanziaria; i **sistemi di gestione della qualità** e della **soddisfazione dei clienti/utenti** dimensioni relative all'efficacia dell'azione; la **comunicazione** e la **gestione delle relazioni e del clima di lavoro** con riferimento alla efficacia sociale della cooperativa.

ATTENZIONE A NON USCIRE DI STRADA

Il controllo è il processo con il quale si garantisce il conseguimento degli obiettivi generali dell'organizzazione e degli obiettivi particolari dei singoli responsabili.

È il processo con il quale si stabiliscono gli standard, si misurano le performance effettive e si intraprendono azioni correttive.

Per controllare c'è bisogno di sapere, di conoscere le informazioni, di avere la mappa che segna la traiettoria di sviluppo dell'attività. Il manager sociale ha bisogno della mappa e delle informazioni perché, come diceva Napoleone, *“l'informazione giusta, al momento giusto, vale i nove decimi di qualunque battaglia.”*

Il controllo determina la necessità di aggiustamenti progressivi e apre la strada ad un nuovo ciclo di pianificazione in un processo circolare che segue lo sviluppo e la vita della cooperativa sociale.





**UN
FUTURO
DA
MANAGER
SOCIALE**



Associazione l'Altra Città

Via Vittorio Alfieri n°11
58100 Grosseto



**Istituto Professionale
di Stato per i Servizi Commerciali, Turistici,
Grafici, Alberghieri e Sociali "L. Einaudi"**

Piazza De Maria, 31- 58100 Grosseto



Cooperativa Atlante srl

ATLANTE Via F. Corridoni n. 26/A
58100 Grosseto