

GOVERNANCE, MANAGEMENT, LEADERSHIP NELL'IMPRESA SOCIALE

LA GOVERNANCE

- ▶ « processi attraverso i quali gli individui che detengono il potere nell'ambito di un'impresa assumono decisioni».
- ▶ Per le imprese profit → «l'obiettivo delle decisioni è la massimizzazione del profitto per gli azionisti e i proprietari dell'organizzazione»
- ▶ Per le imprese non profit → «l'obiettivo economico non è invece più il profitto, **ma lo sviluppo e il funzionamento dell'organizzazione** essendo l'utile non divisibile o, come nel caso delle cooperative sociali, solo parzialmente divisibile»;
- ▶ Nelle imprese sociali «con il concetto di governance si intende dunque il modo attraverso il quale i diversi attori che hanno un potere di influenza contribuiscono alla formazione e alla realizzazione delle decisioni che perseguono **finalità più ampie di quelle economiche** e inglobano i temi della qualità e del valore sociale dei beni e dei servizi prodotti».

Governo e organizzazione per l'impresa sociale A cura di Carlo Borzaga e Luca Fazzi - PG. 75

LA GOVERNANCE

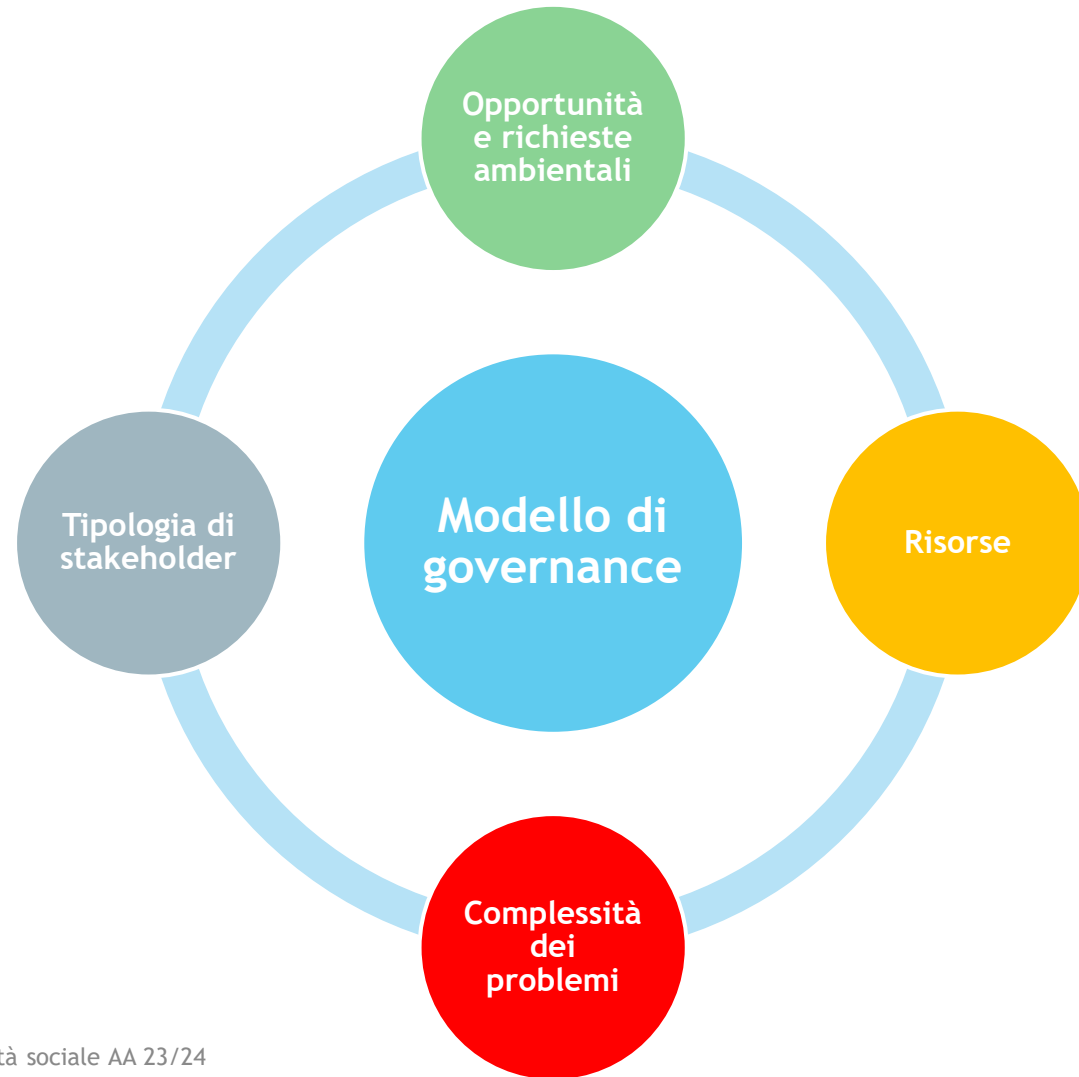
Impresa sociale



Governance

- ▶ Un adeguato modello di governance dell'impresa sociale deve rispondere ai seguenti interrogativi:
 - ❑ quali sono le spinte normative e ambientali verso l'adozione di particolari modelli di governance sia in termini di pressioni che di opportunità di sviluppo d'impresa?
 - ❑ quali sono le risorse di cui l'impresa ha bisogno per creare produrre e distribuire i proprio prodotti?
 - ❑ qual è il tipo di problema che le imprese si trovano ad affrontare?
 - ❑ quali sono le diverse tipologie di soggetti che hanno un interesse rispetto alle attività svolte dall'impresa e/o possono contribuire al suo migliore funzionamento?

LA GOVERNANCE



LA GOVERNANCE

FATTORI RILEVANTI

▶ AMBIENTE:

Panorama legislativo nazionale e regionale; incentivi; andamento della spesa pubblica; richiesta di servizi qualificati da parte degli Enti Pubblici e del mercato; orientamento alla trasparenza;

▶ RISORSE:

- ❑ INTANGIBILI → «*competenze di organizzare il lavoro, di avviare una strategia di marketing vincente, di intrattenere relazioni positive con i fornitori, di disporre di fiducia da parte dei clienti*» (Makadok, 2001);
- ❑ competenze professionali dei lavoratori

LA GOVERNANCE

STAKEHOLDER INTERESSATI → La rilevanza dei diversi portatori di interesse è data tradizionalmente da tre variabili:

- ❖ i **danni e benefici** che attraverso il loro comportamento i diversi portatori di interesse possono portare all'impresa;
- ❖ l'**indispensabilità** degli stakeholder per la sopravvivenza dell'organizzazione;
- ❖ l'**attualità o potenzialità** degli stessi ai fini dell'esercizio del potere.

(Mitchell, Agle, Wood, 1997)

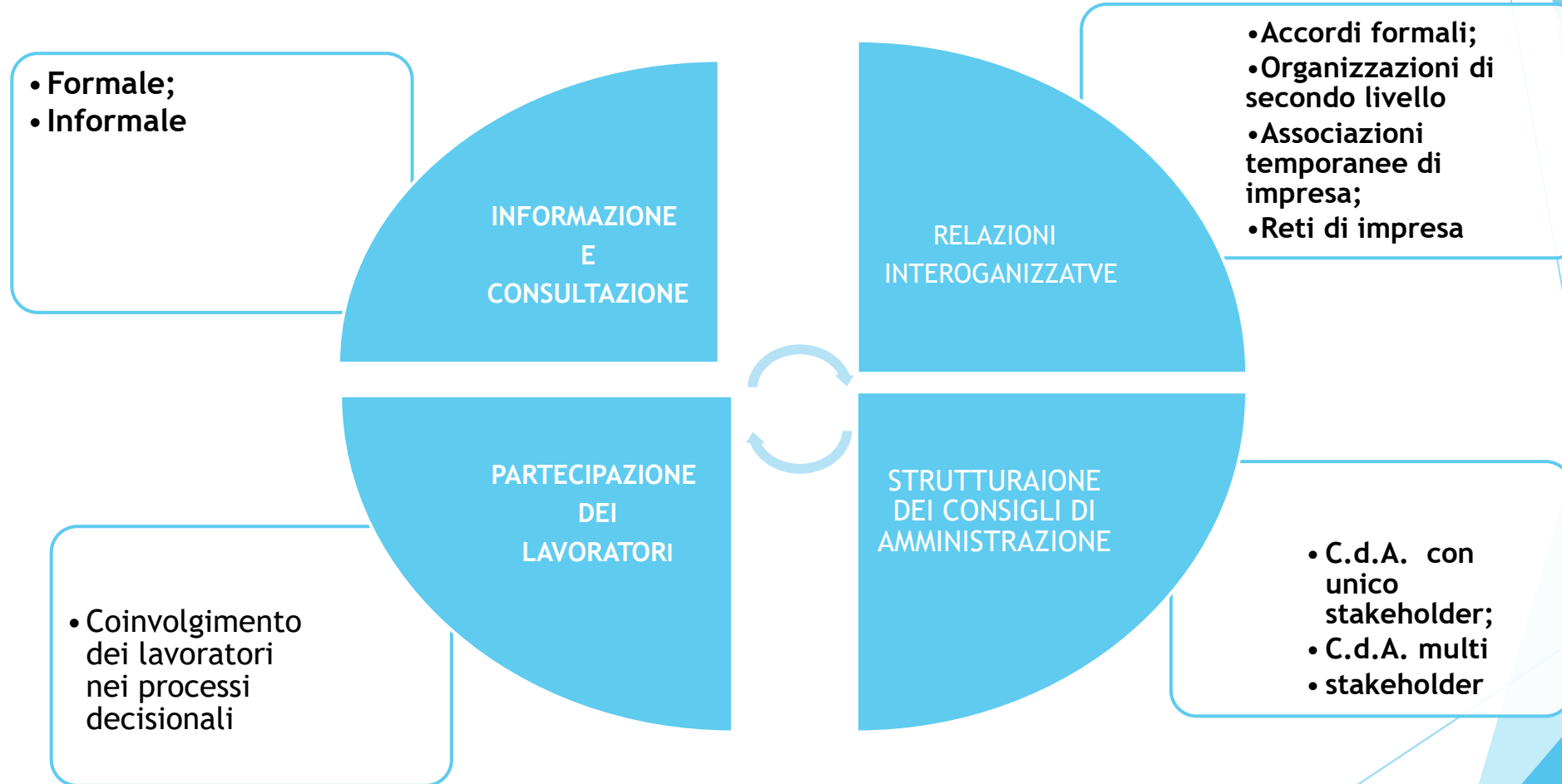
LA COMPLESSITÀ DEI PROBLEMI

«Negli ultimi anni, l'aumento dimensionale e professionale delle imprese sociali ha portato a interagire in modo continuativo con problemi sempre più articolati, non solo a livello di singoli casi ma anche sotto il profilo gestionale e organizzativo dei servizi e dei programmi di intervento.»

- *Necessario l' ampliamento delle competenze disponibili*
- *Diversificazione delle conoscenze e punti di vista al fine di sviluppare innovazione*

LA GOVERNANCE

► STRATEGIE DI GOVERNO PER L'IMPRESA SOCIALE



LA GOVERNANCE

	Vantaggi	Punti di criticità	Tipo di problema a cui far fronte	Meccanismi e azioni di supporto
INFORMAZIONE	Maggiore informazione da parte dei portatori di interesse; migliore immagine e visibilità; maggiore consenso sociale; maggiore disponibilità alla collaborazione	Natura tendenzialmente unidirezionale dell'interazione; difficoltà a ottenere feedback e suggerimenti migliorativi; rischio di strumentalizzazione dei portatori di interesse; costi e competenze	Problemi di legittimazione e consenso sociale; problemi di visibilità; problemi di competitività	Competenze e tecnologie dell'informazione; formazione; strutture organizzative per la gestione dell'informazione; differenziazione dei linguaggi e degli strumenti informativi in relazione al target; supporto di reti interorganizzative; pubbliche relazioni; valorizzazione reti informali
CONSULTAZIONE	Feedback e suggerimenti di legittimazione sociale; migliore analisi e lettura dei bisogni; apprendimento e stimolo all'innovazione; maggiore disponibilità alla costruzione di partnership da parte degli stakeholder	Costi e competenze; capacità culturali di ascolto nei confronti degli stakeholder; inserimento dell'impresa nel contesto sociale	Problemi di legittimazione e consenso sociale; problemi di competitività; problemi di apprendimento; problemi di lettura dei bisogni	Competenze; formazione e aggiornamento; supporto di reti interorganizzative; pubbliche relazioni; valorizzazione reti informali

LA GOVERNANCE

► La partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali

	Vantaggi	Punti di criticità	Tipo di problema a cui far fronte	Meccanismi e azioni di supporto
Partecipazione dei lavoratori	Maggiore motivazione e soddisfazione; maggiori incentivi a migliorare i processi decisionali a livello sia micro che macro; stimolo all'apprendimento; maggiore efficienza informativa	Disponibilità dei lavoratori al coinvolgimento; Potenziali conflitti tra interessi individuali e interessi organizzativi; gestione dei processi partecipativi; costi della partecipazione	Problemi dinamici e articolati; problemi solo in parte risolvibili a livello di progettazione; problemi risolvibili sul piano della concreta realizzazione	Leadership partecipative; sostegno a un sistema diffuso di competenze tra i lavoratori; selezione e socializzazione dei lavoratori sulla base di motivazioni congruenti con la mission dell'impresa

LA GOVERNANCE

ACCORDI FORMALI	Vantaggi	Punti di criticità	Tipo di problema a cui far fronte	Meccanismi e azioni di supporto
Contratti	Stabilizzazione di relazioni, specificazione obblighi, riduzione incertezza	Rigidità	Problemi routinari conosciuti, a medio o basso livello di intensità	Clausole di monitoraggio e valutazione delle attività
Organizzazioni di secondo livello	Rappresentanza politica, coordinamento, regolazione del mercato, scambio di know-how, economie di scala	Complessità della governance, costi di gestione, coordinamento e rappresentanza	Problemi che richiedono elevato coordinamento interorganizzativo o economie di scala; problemi complessi, piani di sviluppo di medio-lungo periodo; problemi di apprendimento	Specificazione mission, regolamenti, codici etici, formazione comune degli amministratori, definizione sistemi di monitoraggio e valutazione in itinere delle attività; coinvolgimento attivo degli enti aderenti nella progettazione strategica e nella valutazione
Associazioni temporanee	Flessibilità, minori costi	Rigidità, rischio di strumentalizzazione	Problemi che richiedono elevato coordinamento interorganizzativo o economie di scala; problemi complessi	Individuazione partner conosciuti; esistenza di legami di fiducia tra i partner; introduzione meccanismi di monitoraggio e miglioramento degli accordi
ACCORDI INFORMALI	Flessibilità; possibilità di sperimentare nuove forme di collaborazione; risparmio sui costi nella stipula del contratto.	Si basano sulla fiducia e sulla conoscenza reciproca; mancano di garanzie formali; sono esposti al rischio del disattendimento	Problemi poco definiti e dinamici, di non elevato impatto economico	Individuazione di partner su basi fiduciarie e stabili; introduzione di processi e meccanismi di monitoraggio

LA GOVERNANCE

► STRUTTURAZIONE DEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE

	Vantaggi	Punti di criticità	Tipo di problema a cui far fronte	Meccanismi e azioni di supporto
Consigli singlestakeholder	Ridotti costi di coordinamento; omogeneità di interessi; efficienza informativa	Rischio opportunismo; minori stimoli all'apprendimento; minore sensibilità nei confronti della domanda non pagante	Problemi definiti; efficienza ed economie di scala	Relazioni con portatori di interessi; investimento sul piano delle relazioni interorganizzative; basi sociali ampie e differenziate; legame forte di scelte strategiche con linee di indirizzo e controllo da parte dei soci
Consigli multi singlestakeholder	Maggiore sensibilità rispetto a bisogni; incentivi alla diversificazione dei comportamenti e all'apprendimento; riduzione rischi di opportunismo; rinforzo reputazione; facilitazione delle relazioni interorganizzativa e comunitaria	Coinvolgimento e selezione stakeholder; maggiori costi di coordinamento: rischi di conflitto; rischi di perdita di efficienza	Problemi dinamici e complessi; problemi di legittimazione sociale; problemi poco conosciuti	Definizione condivisa della mission; selezione degli stakeholder in base all'accettazione alla mission; formazione e aggiornamento comuni degli amministratori; coinvolgimento attivo di tutti gli amministratori

MANAGEMENT

L'ORGANIZZAZIONE

MANAGEMENT

L'impresa sociale è un'organizzazione caratterizzata da elementi valoriali specifici.

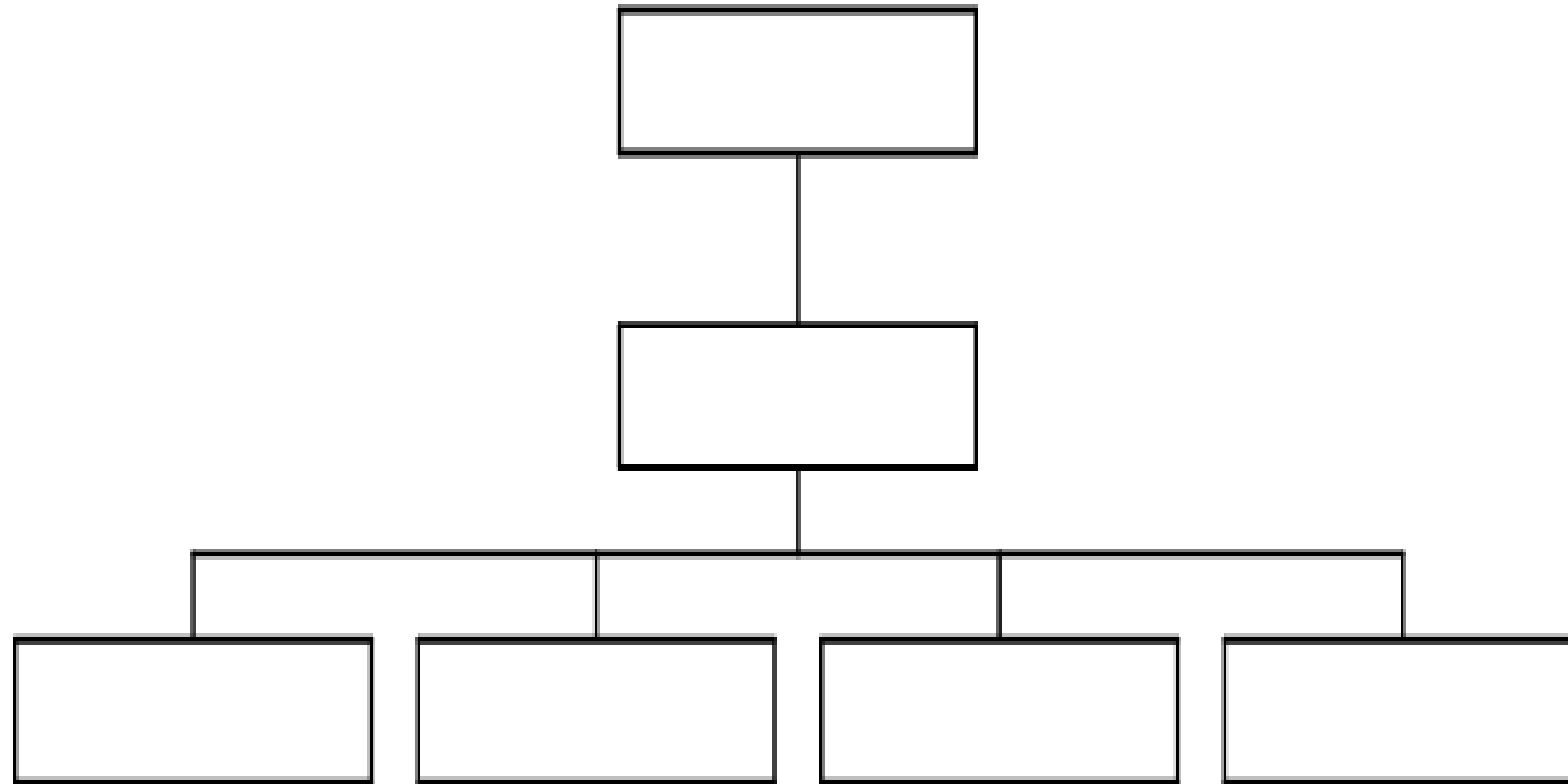
- ▶ Il management deve **confrontarsi** pertanto sia con i temi tipici della **gestione economica dell'impresa** sia con quelli del **mantenimento e dell'evoluzione dell'identità organizzativa**.
- ▶ • **L'identità organizzativa** è **l'idea** che i membri di un'organizzazione e i portatori di interesse sia interni che esterni hanno di ciò che l'organizzazione è. Per le imprese sociali l'identità organizzativa è strettamente collegata alla **reputazione**, che a sua volta rappresenta un fattore determinante di vantaggio competitivo per questa tipologia particolare di organizzazioni.
- ▶ • Il **management dell'identità organizzativa** delle imprese sociali deve **evitare**, da un lato, **le trappole dell'autoreferenzialità** derivanti da un eccessivo legame con le tradizioni e, dall'altro, **la dipendenza da tensioni contingenti** che si contrappongono ai valori dell'organizzazione. Compito del management è cercare di trovare un equilibrio dinamico e costante tra queste due tensioni

Governo e organizzazione per l'impresa sociale A cura di Carlo Borzaga e Luca Fazzi - PG. 124-125

MANAGEMENT

- ▶ Per quanto riguarda le imprese sociali, si può parlare di un modello di **management by values** che implica insieme un certo grado di autonomia/discrezionalità/flessibilità dei ruoli professionali, una maggiore rilevanza delle **motivazioni**, dei **riferimenti culturali** e del **grado di coinvolgimento delle persone nella comunità organizzativa** e una capacità di tenere insieme valori ed idealità con esigenze di performance e crescita imprenditoriale;
- ▶ Per sostenere i processi di sviluppo strutturati, i **sistemi organizzativi** sociali e valoriali che caratterizzano le imprese sociali necessitano di **modelli di crescita per linee esterne** basati **sull'estensione dell'area delle relazioni interorganizzative collaborative** sia orizzontali, fra le unità specializzate settorialmente in aree di attività, sia trasversali, fra le differenti unità/filiere di attività relazionali.
- ▶ Il management dell'impresa sociale deve riuscire ad affrontare con successo anche la sfida di **adeguato bilanciamento/integrazione** delle diversità di spinte imprenditoriali differenziate e delle esigenze di gestione efficace dell'interdipendenza con i partner attraverso azioni di coordinamento/integrazione

MANAGEMENT IMPRESA SOCIALE - ORGANIZZAZIONE GERARCHICA

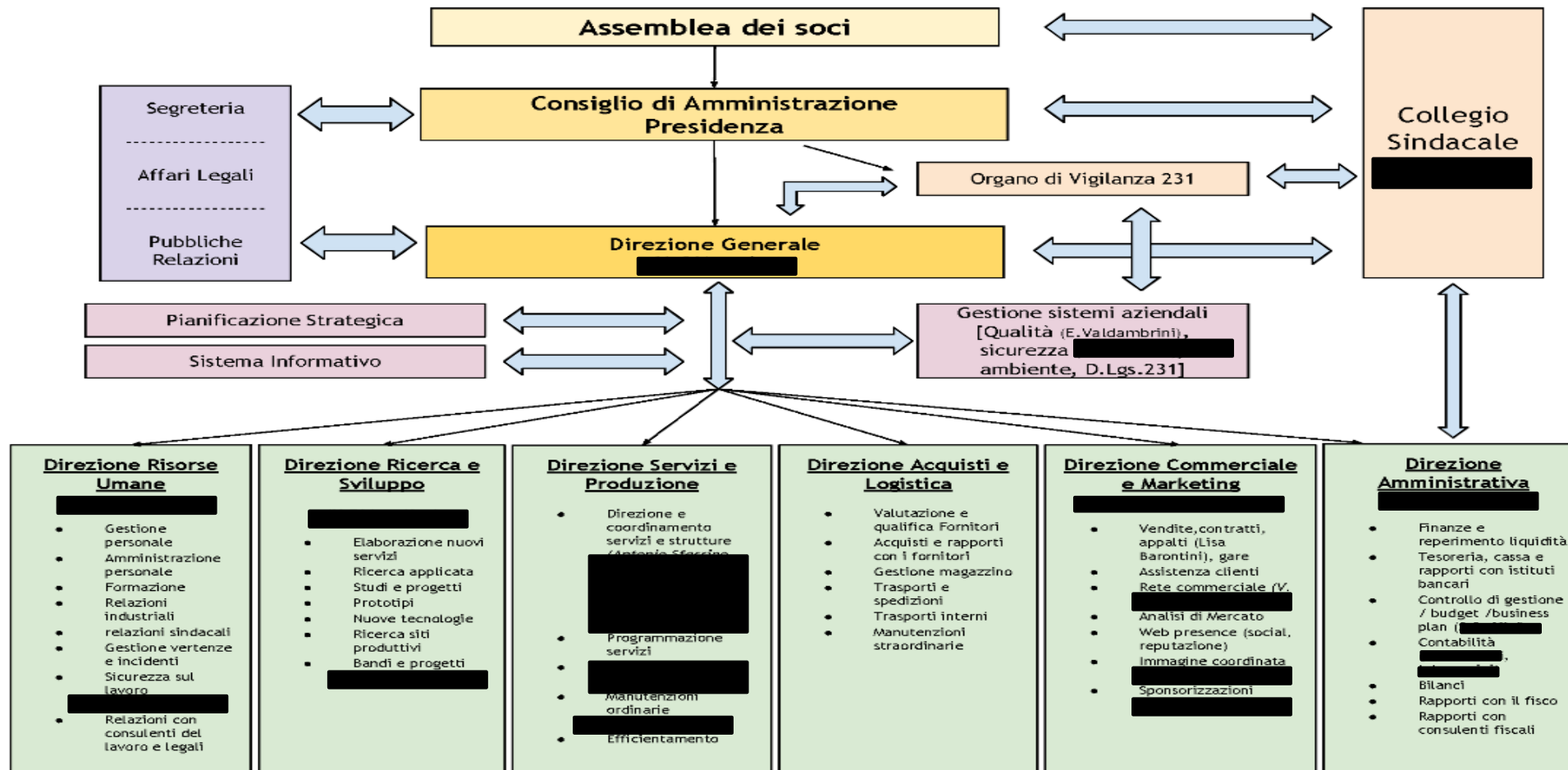


MANAGEMENT IMPRESA SOCIALE - ORGANIZZAZIONE

3 STRUTTURA E GOVERNO



MANAGEMENT IMPRESA SOCIALE - ORGANIZZAZIONE

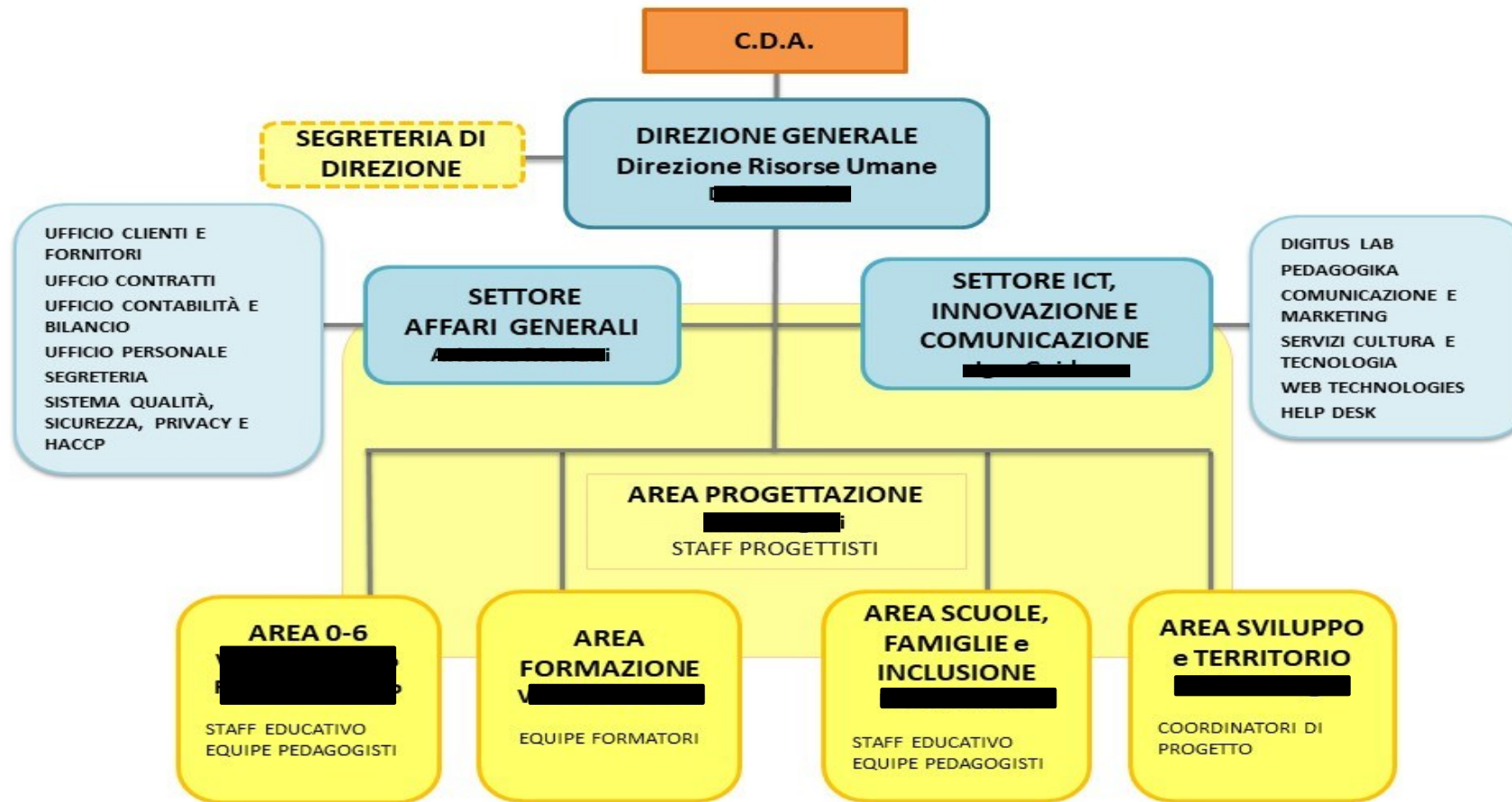


MANAGEMENT IMPRESA SOCIALE - ORGANIZZAZIONE

MATRIX ORGANIZATION CHART



MANAGEMENT IMPRESA SOCIALE - ORGANIZZAZIONE

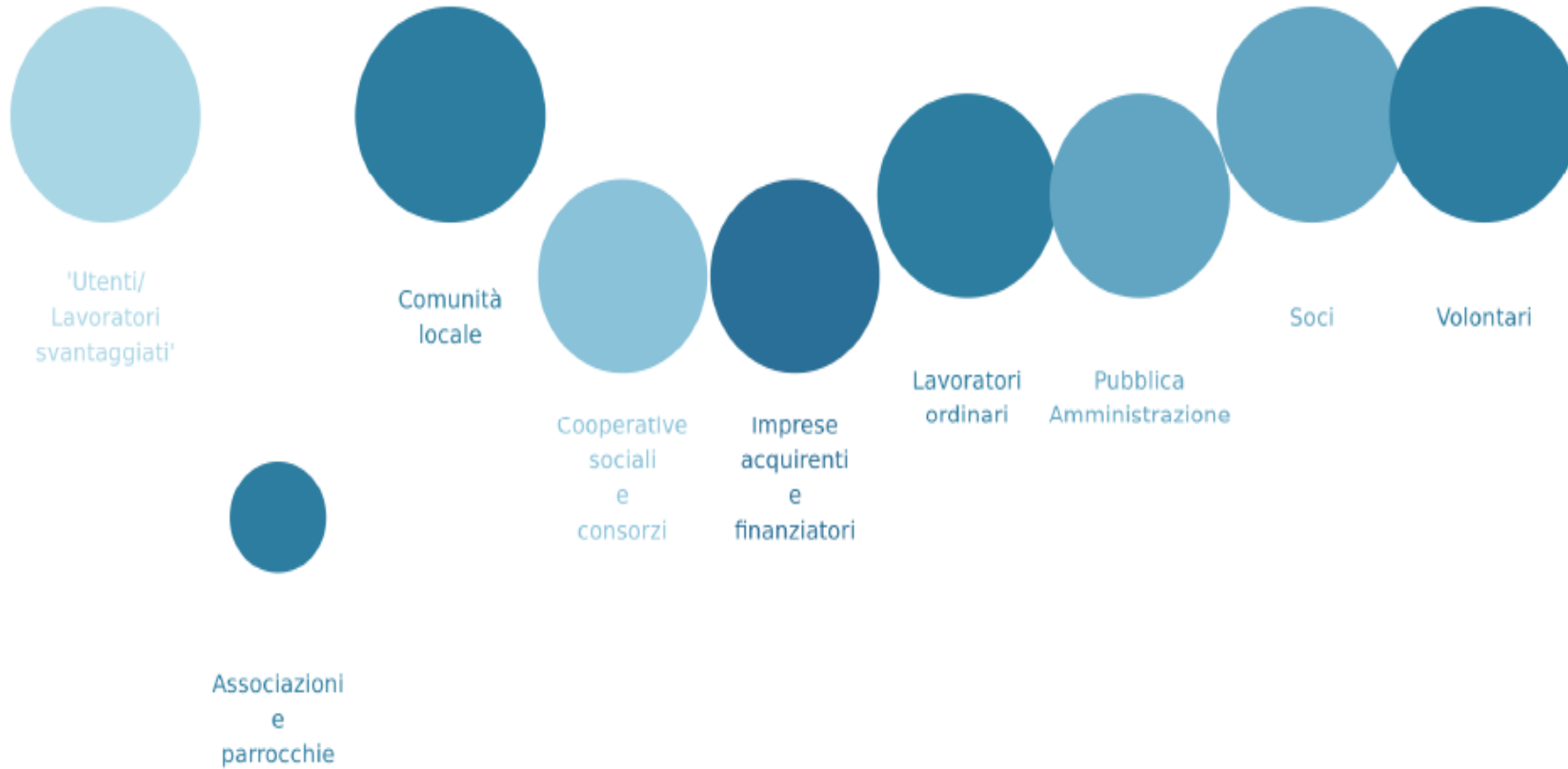


MANAGEMENT IMPRESA SOCIALE - ORGANIZZAZIONE



MANAGEMENT IMPRESA SOCIALE - ORGANIZZAZIONE

Stakeholder



LEADERSHIP DELL'IMPRESA SOCIALE

LEADERSHIP

▶ STILI DI LEADERSHIP



LEADERSHIP

	AUTORITATIVA	LAISSEZ-FAIRE	DEMOCRATICO/ PARTECIPATIVA	CARISMATICA
Caratteristiche del leader	Comandante	Supervisore	Influenzatore, facilitatore, ascoltatore, risolutore di problemi, ispiratore	Carismatico
Distribuzione del potere	Distribuzione del potere verticale	Orizzontale	Verticale e orizzontale	Verticale
Punti di forza	Velocità delle decisioni efficienza economica	Responsabilizzazione massima dei membri dell'organizzazione	Elevata soddisfazione, elevato impegno, maggiore fluidità dei Flussi comunicativi, maggiore condivisione della mission, maggiore coordinamento tacito	Forte capacità di guida e aggregazione anche rispetto a obiettivi molto difficili da raggiungere
Quando lo stile è adatto	In situazioni di crisi o emergenza; di fronte a problemi organizzativi routinari e relativamente semplici; in presenza di strutture di conoscenza e informazioni centralizzate (e centralizzabili)	In presenza di organizzazioni a rete con elevato grado di autonomia; in presenza di conoscenze decentralizzate e con sistemi di potere centralizzato molto deboli	In situazioni di cambiamento incrementale; di fronte a problemi complessi e caratterizzati da elevate asimmetrie informative; in presenza di esigenze di coordinamento non interamente risolvibili	Nelle fasi di nascita di un'organizzazione; di fronte a problemi che richiedono l'enfatizzazione di forti elementi ideali e di spirito di gruppo

LEADERSHIP

- ▶ Problemi di successione Uno dei problemi più difficili che si incontrano nelle imprese sociali **riguarda la ricerca di nuovi dirigenti** che possano ricoprire, con le caratteristiche del leader cooperativo, i ruoli di responsabilità.
- ▶ Nello stesso tempo chi già ricopre questi ruoli, magari essendoci arrivato da volontario, **fa fatica a tirarsi indietro e lasciare il potere**, anche talvolta riconoscendo ai nuovi o ai giovani maggiori capacità. All'impresa sociale spetta dunque un duplice compito: aiutare i leader consolidati a riflettere sul potere acquisito e sui modi di lasciarlo, **stimolare anche i nuovi arrivati a farsi avanti con coraggio**, affrontare i conflitti e gestirli con decisione nel momento in cui se ne presenta la necessità.