

# WORKSHOP

## IL MANAGEMENT DELL'IMPRESA SOCIALE: modelli di leadership, casi e risorse

**Giorgio Fiorentini-Università L. Bocconi**

L'Impresa Sociale sia nella sua accezione generale e ampia di impresa che ha finalismo sociale senza distribuzione di utili sia nell'accezione giuridicamente sancita dalla normativa vigente in Italia (vedi L.118/05, D Lgs.155/06, decreti attuativi in G.U.86 dell'11 Aprile 2008) deve fare delle scelte di management che non possono basarsi solo sul tradizionale spontaneismo valoriale di "quasi catarsi" dei problemi aziendali. Senza imprenditorialità aziendale non c'è impresa sociale!

Infatti si deve conciliare in modo organizzato e strutturato la leadership insita negli attori dell'impresa sociale con le esigenze di imprenditorialità aziendale imprescindibile per giocare il ruolo di attore economico "alla pari" nel sistema socio economico di contesto. In una visione dinamica del ruolo dell'impresa sociale che ricopre una funzione costituente il sistema e non solo "riparativo ed emergenziale" rispetto ai bisogni/domanda del sistema stesso. Questa condizione non è un auspicabile "dover essere" delle imprese sociali, ma un "must" indispensabile ed improcrastinabile per l'esistenza di un ruolo incidente delle imprese sociali. Il management dell'impresa sociale gestito in modo strutturato presidia anche la funzione di raccolta di risorse (nel senso ampio del termine: finanziario, di risorse umane, di logistica, di capacità amministrativa, di governance ecc.) che è condizione indispensabile per la stabilità e lo sviluppo dell'impresa stessa.

La leadership non è solo "un sentimento o una dote naturale", ma una caratteristica gestionale che si può acquisire e che si può sviluppare. Essa è collegata alla capacità di diffondere commitment organizzativo e di diffonderlo come "pars costruens" dell'organizzazione-impresa.

Il primo fattore che influisce sulla nascita di commitment organizzativo è sicuramente dato dal livello di credibilità professionale e valoriale del management e dal conseguente livello di fiducia del personale aziendale nei suoi confronti.

Un altro fattore importante consiste nella capacità dei manager di fissare obiettivi chiari e condivisi da tutti, manager compresi. Se il management ad alto livello è veramente interessato ad introdurre le politiche di efficacia sociale deve anche sviluppare capacità di cambiamento gestionale ed organizzativo coerenti. Credibilità ed impegno in prima persona del management sono fondamentali per produrre degli effetti sul livello di commitment, ma altrettanto critiche sono le scelte degli assetti gestionali.

Ci sarà la partecipazione e la condivisione di tali obiettivi da parte di tutti, middle management in primis. Infatti, è molto importante che i manager che si trovano a diretto contatto con la "linea produttiva" interiorizzino e condividano le idee proposte dal top management: solo in questo modo il messaggio di efficacia gestionale finalizzata al sociale potrà arrivare a tutti i livelli gerarchici e otterrà il necessario consenso.

Riguardo alla credibilità delle politiche attuate, è necessario che ci sia un impegno concreto non solo per quanto riguarda le politiche direttamente legate al personale, ma anche per tutte le altre funzioni gestionali dell'Impresa Sociale. Ed ovviamente riguardo alle relazioni di rapporto con gli altri portatori d'interessi. Infatti, il giudizio di coerenza e credibilità del management viene dato dal personale sulla base di tutte le informazioni di cui dispone e che vengono diffuse nell'organizzazione.

Le persone che lavorano nell'organizzazione sono le prime a rendersi conto dell'importanza data alle politiche che vengono introdotte: se queste vedono che il management ad alto livello propone dei cambiamenti, ma poi nella realtà quotidiana nulla cambia, queste si renderanno conto dell'incoerenza tra ciò che viene detto e ciò che viene fatto concretamente e questo sicuramente non faciliterà la formazione di sentimenti di fiducia e di commitment nei confronti dell'impresa sociale.

Se la diffusione delle informazioni è un tratto dell'organizzazione che favorisce il commitment organizzativo, le politiche di imprenditorialità sociale strutturata influiscono positivamente a riguardo. Per esempio il concetto di rendicontazione è uno dei cardini di queste politiche: il management deve sempre essere in grado di rendere conto del proprio operato non solo all'assemblea degli stakeholder interni, ma anche a tutti gli altri portatori di interessi. La compilazione del bilancio sociale è un passo importante in questo senso, in quanto implica che a tutti gli stakeholder viene attribuita la stessa importanza che un tempo era prerogativa solo dei finanziatori. Il bilancio d'esercizio era, ed è tutt'ora, lo strumento attraverso il quale il management rende conto delle proprie scelte di fronte ai prestatori di capitali; in esso sono contenute le informazioni riguardanti le risorse utilizzate a fronte della produzione di beni o di servizi realizzati.

La percezione di equità, è uno dei tratti dell'organizzazione che influiscono maggiormente sulla creazione di un forte livello di commitment. Altrimenti ci sarebbero delle forti incoerenze tra un'impresa che dice di equiparare tutti i portatori d'interessi, di applicare politiche di pari opportunità e poi propone programmi di sviluppo a persone scelte in base a criteri discriminanti.

I fenomeni dell'asimmetria informativa e dell'incompletezza contrattuale, sempre più forti nell'attuale mercato del lavoro, pongono al management nuove sfide. Come evitare che comportamenti opportunistici del tipo *free-riding* e *shirking*, (letteralmente: "scroccone" e "imboscato"), raggiungano la soglia al di sopra della quale viene messa a repentaglio la vitalità dell'impresa?

La letteratura che si rifà alla teoria principale-agente propone l'adozione di appositi schemi di incentivo, attraverso i quali il management cercherà di estrarre da ciascuno dei collaboratori o dipendenti lo sforzo ottimale, così da perseguire, nel modo desiderato, gli obiettivi prefissati. Anche senza soffermarci sulla considerazione che gli incentivi rappresentano pur sempre un elemento di costo per l'impresa, resta il fatto che, come ampi studi in materia documentano, gli schemi di incentivo adottati dal principale tendono a produrre uno spiazzamento (*crowding-out*) delle motivazioni intrinseche dell'agente. Se questi è pagato per essere onesto sul lavoro, gli altri agenti non considereranno più quello onesto un comportamento moralmente ispirato. E dal momento che è quest'ultimo il comportamento cui è associata l'approvazione sociale, si ha che "pagare" per ottenere una condotta eticamente irreprensibile produce l'effetto di erodere, nel tempo, la forza delle motivazioni intrinseche degli agenti. E' però altrettanto vero che non si può pensare di non avere una retribuzione che dia appagamento di bisogni di status economico, perché altrimenti l'impresa sociale viene percepita come azienda "minus" e senza un giusto equilibrio fra status economico e meta economico.

Un sistema di incentivi genera dunque sia effetti diretti che indiretti. I primi sono quelli che intervengono sull'interesse dell'agente; i secondi quelli che influenzano il sistema motivazionale delle persone, ad esempio l'atteggiamento dei dipendenti verso il lavoro. Ne segue che non solamente lo sforzo, ma anche la lealtà nei confronti dell'impresa da parte del lavoratore devono essere contrattate e remunerate ogni volta. Se è l'equità percepita che fa sì che il collaboratore avverta il rapporto di impiego come un esempio di scambio sociale piuttosto che di scambio di mercato, ed osserva che i principi di equità giocano un ruolo centrale nei rapporti fra impresa e stakeholder, egli arriverà a concludere che l'equità è un tratto dominante della cultura d'impresa: dunque anche il suo contratto di lavoro è equo, un contratto cioè basato sui principi dello scambio sociale. E il dipendente che è persuaso di essere trattato equamente tenderà a fare lo stesso con l'organizzazione, dando così origine ad un forte sentimento di commitment normativo. Inoltre, il lavoratore che pratica la reciprocità finirà, nel corso del tempo, con il considerare questo suo comportamento come un tratto caratteristico della propria identità, il che da origine alla creazione di un vero e proprio circolo virtuoso.

Si afferma anche che il sentimento del commitment è fortemente influenzato dalla percezione che si ha all'esterno dell'impresa. Infatti, il loro obiettivo è proprio quello di permettere all'impresa di essere accettata socialmente all'interno della comunità. Lavorare per un'impresa che è considerata positivamente dalla comunità può quindi essere un fattore facilitante per lo sviluppo del commitment aziendale. Basti pensare a quanto sia critico per certe imprese, implicate in scandali riguardo al trattamento dei dipendenti o alle pessime performance ambientali, assumere nuovi dipendenti e renderli orgogliosi di lavorare per una simile organizzazione. In particolare poi, recenti indagini, come quella condotta da "A great place to work", hanno dimostrato come le nuove generazioni siano sempre più attente a questo genere di problematiche: ciò fa presumere che in futuro le imprese che non si adegueranno a standard socialmente responsabili saranno ancora più penalizzate dal punto di vista delle prospettive di assunzione di personale qualificato di quanto non lo siano ora. Le imprese sociali possono essere una opportunità, in questo senso, a patto che abbiano la forza di farsi percepire come tali e ricordino con assiduità questa loro valenza positiva. Dare, di converso e per scontato, che l'impresa sociale abbia una funzione sociale rischia di diventare una commodity dell'assetto aziendale e non viene percepito come una peculiarità virtuosa di questo tipo di impresa.

Le ricerche in tema di commitment hanno dimostrato come siano le caratteristiche dell'organizzazione più vicine all'individuo ad influirvi maggiormente. In particolare lo stile di leadership del diretto superiore viene considerato come uno dei fattori più significativi. Infatti, tendenzialmente, l'individuo tende ad attribuire all'intera impresa l'immagine che ha del proprio diretto superiore. Specialmente nelle grandi organizzazioni, la lontananza dal vertice, sia burocratica che in termini di ubicazione fisica, fa sì che l'intera organizzazione sia rappresentata dal proprio capo. Il dipendente di una impresa sociale ubicata in un piccolo centro avvertirà come più forte il legame che ha con il proprio manager della sede centrale che quello con il presidente dell'intero gruppo.

Per questo motivo, lo stile di leadership partecipativa che contraddistingue i manager di alto livello che decidono di impostare politiche di imprenditorialità sociale e quindi di dialogo con gli stakeholder, deve essere diffuso a tutti i livelli gerarchici.

Stili dirigenziali orientati alla partecipazione, in cui ognuno ha il diritto di esprimere la propria opinione, ovviamente se adeguatamente motivata. Per questo, per permettere che i modelli di leadership partecipativa si diffondano a tutti i livelli organizzativi, le imprese più all'avanguardia devono promuovere periodi di formazione del personale a livello di middle manager proprio orientati all'acquisizione di tali capacità.

Inoltre bisogna favorire la creazione di un'identità aziendale. Infatti tutto il personale d'impresa si trova a riflettere sui propri valori comuni e sul modello di impresa che si vuole diventare. Anche il cambiamento organizzativo, se ben strutturato, può dare origine a un forte senso di appartenenza, in quanto necessita una collaborazione continua. Tutto ciò fa sì che le persone si sentano sempre più partecipi della vita aziendale ed accomunate da una serie di valori di fondo. Questo sentimento di appartenenza forte non può che tradursi anche in un elevato livello di commitment. Infatti, l'individuo lascerà con più difficoltà un'impresa con cui si identifica ed in cui si riconosce.

L'applicazione o il cambiamento di uno stile di management è, nelle diverse organizzazioni, una questione di tipo situazionale, nel senso che saranno le abili capacità dei diversi leader a adattarsi, di volta in volta, con le fasi del ciclo di vita di un'azienda (nascita, crescita e maturità), sempre in un'ottica d'equilibrio. Per esempio se l'organizzazione è troppo influenzata dall'aspetto idealistico filantropico, il manager dovrà cercare di porre maggiormente l'accento sugli aspetti organizzativi, oppure, nel caso contrario, dovrà concentrarsi di più sulla missione. La prima fase di sviluppo di un'azienda non profit è contraddistinta da una crescita progressiva dimensionale, dove la motivazione al fare ed il sacrificio sono prevalenti; i compiti da svolgere sono quelli inerenti all'aspetto giuridico amministrativo, ma anche quelli connessi alle operazioni gestionali semplici rivolte all'interno dell'impresa e basate su un forte spontaneismo operativo. Solo in seguito, le diverse funzioni, divengono sempre più complesse e allora dovranno essere integrate in un'ottica esterna. Il manager deve così pianificare quali sono le dimensioni critiche su cui lavorare e concentrarsi, considerando eventuali squilibri o fattori di contrasto, facendo costantemente attenzione alla gestione strategica. Vi sono vari stili manageriali anche per l'Impresa sociale:

- STILE MANAGERIALE CONCENTRATO SULL'ORGANIZZAZIONE
- STILE MANAGERIALE FOCALIZZATO SULLA MISSION
- STILE MANAGERIALE PARTECIPATIVO
- STILE MANAGERIALE CONCENTRATO SULL'INNOVAZIONE

Una tra le necessità primarie del management delle organizzazioni non profit è quella di creare modelli e strumenti di direzione per raggiungere risultati qualitativi e quantitativi indispensabili per l'esistenza della organizzazione stessa contemperando il risultato di profitto con la valenza umanitaria, sociale, civile, e via dicendo. Per cui sono utili sostenitori che offrono tempo, lavoro, denaro, mezzi, know how professionale per attivare le varie azioni, o anche avere un sistema di finanziamento che costituisce la base per poter portare avanti le finalità dell'organizzazione.

Si ribadisce che le aree più critiche in cui si deve esprimere il management sono: l'organizzazione e la gestione del personale sia dipendente che volontario, il controllo di gestione e la gestione economica, le relazioni esterne, il marketing, in particolare il direct marketing, il fund raising e le forme di finanziamento, il controllo di gestione, la gestione finanziaria ecc. L'efficace e l'efficiente gestione da parte dei manager di queste aree costituiscono punti critici per il consolidamento di qualsiasi azienda, questo è assodato, ma occorre rilevare che per la gestione di un'azienda ad alta complessità come la non profit, le logiche di gestione si amplificano e assumono caratteri specialistici non facilmente riscontrabili nelle aziende profit.

Il fund raising ha diversi ambiti di applicazione, piuttosto che intenderlo come l'insieme di tecniche di raccolta in senso stretto, acquista una più ampia valenza per quanto riguarda, ad esempio, la progettazione strategica di obiettivi e azioni aziendali, la comunicazione e le relazioni esterne dell'azienda, i rapporti di scambio tra l'organizzazione e i suoi finanziatori. Può essere descritto anche come insieme di competenze volte a gestire al meglio le risorse finanziarie, tecniche e umane in un unico quadro di sviluppo; da questo punto di vista il fund raising ha un forte contenuto di management legato alla pianificazione delle attività e di conseguenza si integra con le altre funzioni aziendali: dalla comunicazione, all'amministrazione e contabilità. Questo porta ad un processo di forte coinvolgimento dei dirigenti dell'organizzazione, venendosi a configurare come una vera e propria attività di management quotidiano.

Il fund raiser deve saper gestire sia le grandi donazioni (sovvenzioni, convenzioni, lasciti, sponsorizzazioni) che le piccole (derivate da campagne di direct mail e da iniziative locali), deve occuparsi del bilancio di previsione economico-finanziario, delineare i piani di breve medio e lungo termine, studiare le modalità ottimali di composizione delle entrate. Queste attività di vitale importanza per le aziende avranno dei corrispettivi parametri nel bilancio annuale, che se positivi (ad esempio costi più bassi per campagne di raccolta efficaci o migliore risultato netto a fronte di un aumento delle entrate) daranno la sensazione di rispetto per le risorse messe a disposizione dai donatori e la conferma di un ottimale utilizzo delle stesse.

Sono indispensabili gli indicatori di fund raising.

Inoltre il fund raiser deve: saper effettuare una serie di valutazioni della struttura e della capacità effettiva e potenziale, verificare come questa è percepita all'esterno e in relazione con le altre organizzazioni (analisi della "competizione" se esiste nel settore specifico dell'organizzazione per evitare di entrare in conflitto con terzi), accertarsi che vi sia coerenza tra gli scopi statutari e gli obiettivi delle campagne di raccolta fondi (o quantomeno che le attività programmate siano perseguibili senza violare i limiti dello statuto), stabilire rapporti validi con il consiglio direttivo (mantenendo elevato il flusso di informazioni, mirando all'approvazione di piani pluriennali per stabilire così un'ottica di lungo termine, creando un comitato ristretto con la delega per il fund raising), progettare campagne efficaci (ponendo l'accento su un'attenta analisi del target di riferimento), scegliere le tecniche più consone alle diverse campagne in termini di: strumenti, metodi e procedure.

Quindi un management dell'Impresa Sociale che deve presidiare in modo "laico" le funzioni aziendali indispensabili per raggiungere la "sacralità" dei fini. È una nuova visione dell'imprenditorialità sociale che interpreta in modo dinamico la normativa esistente con una propensione a sviluppare un ruolo riconosciuto istituzionalmente.

Attivando una negozialità contrattuale con il sistema socio economico per stabilizzare la propria funzione di impresa sociale che insieme alle imprese for profit ed alle aziende pubbliche costituiscono una posizione imprescindibile per un welfare integrato.

Le Imprese Sociali sono risorse e strumenti per una dinamica costruttiva per un modello sociale di sviluppo.

Le condizioni per svolgere quest'azione sono ormai un dato del sistema.

Sarebbe esiziale procrastinare questa opportunità in nome dell'esistenza o meno di una "politica di favore" (agevolazioni fiscali, captive market ecc.); così facendo continueremmo a perpetuare un ruolo di "second best" del sistema e non ci misureremmo con la sfida economico aziendale, di economia politica e di politica economica che stiamo vivendo.