

## Che cos'è?

Il sistema di governance è pertanto lo strumento fondamentale per coordinare e integrare le varie conoscenze necessarie nell'organizzazione, in tal senso acquistano particolare importanza le modalità attraverso cui le conoscenze vengono condivise e di tali modalità se ne dovranno curare le strutture di governo.

La governance rappresenta una delle prime risorse nella vision aziendale poiché costituisce la capacità imprenditoriale che consiste essenzialmente nel saper mettere a punto una dimensione sostenibile per il futuro dell'azienda.

## Introduzione

Il sistema di governo delle aziende (la governance) può essere utile per facilitare l'acquisizione e il mantenimento di tutte le risorse a disposizione. Un consiglio di amministrazione ben funzionante può dare un contributo a:

- selezionare, indirizzare, controllare e valutare la persona o le persone in grado di mettere a punto la visione imprenditoriale;
- acquisire risorse finanziarie attraverso la progettazione e la relazione con enti finanziatori o dal sistema bancario nella dimensione necessaria e a costi competitivi;
- coordinamento manageriale delle conoscenze e delle capabilities interne alle aziende.

## Cenni storici

Le politiche di governance attoniscono ad un concetto di gestione del potere pubblico maturato nei paesi più industrializzati, da un punto di vista economico e industriale, particolarmente negli anni 1970 e 1980.

La governance nella sua accezione contemporanea nasce in Inghilterra alla metà degli anni '70. Nasce così un modello occidentale contemporaneo di organizzazione aziendale.

La *governance* di una società rispecchia i caratteri e gli intenti comuni di quanto sancito dal Codice Civile: "Le società sono delle organizzazioni di persone e beni finalizzate al perseguimento di uno scopo produttivo mediante l'esercizio in comune di un'attività economica" (art. 2247 c.c. del 16 Marzo 1942).

Queste capacità di governance sono in genere espressioni all'interno delle organizzazioni di individui creativi auto-organizzati in comunità collaborative, in grado di sviluppare nuove idee e progetti con un forte coinvolgimento emotivo. Il ruolo delle relazioni è fondamentale per fare emergere la creatività individuale, occorre tuttavia evitare la creatività per forza al fine di non cadere nella banalizzazione; essa, infatti, si manifesta spesso all'improvviso all'interno di gruppi impegnati a dialogare per altri fini.

Anche l'innovazione può avere un duplice ruolo, di cambiamento e miglioramento o al contrario come forza distruttiva, a seconda se in sintonia o meno con la strategia aziendale, il collante comunque per entrambi è la capacità di collaborare e confrontarsi con i membri del gruppo.

## Obiettivi specifici

Ogni sistema di governance ha per obiettivo la direzione del processo di creazione di valore all'interno dell'azienda così da rispondere alle aspettative dei diversi portatori di interesse; esso si riferisce tanto all'azione di governo quanto alla direzione e al controllo. Tutti questi aspetti devono diventare un sistema di valori individuali e collettivi, entrando a far parte della cultura aziendale e questo può avvenire solo tramite una corretta gestione delle conoscenze.

La strategia e le politiche aziendali rappresentano, nell'ambito delle funzioni di governo, l'espressione più elevata in cui si manifesta il ruolo imprenditoriale e manageriale dell'alta direzione, il legame tra governance e strategia è essenziale al fine di soddisfare le aspettative degli stakeholder, fondamentale è la capacità di rinnovare il modello, definire nuove partnership, acquisire nuovi mercati, in sostanza mettere in discussione anche le situazioni più convincenti.

Queste sono rivolte a soggetti aziendali che intendono implementare un sistema direzionale saldo, competitivo e finalizzante. Tre perni rappresentano il senso:

- *compliance*, aderenza a determinate regole interne ed esterne;
- *performance*, allineamento degli obiettivi individuali con gli obiettivi strategici, i singoli obiettivi assegnati e il rischio desiderato.

## I capisaldi

### LEADERSHIP

La parola leadership deriva dal verbo inglese *to lead* che significa dirigere, motivare un gruppo di persone. Quindi la leadership viene definita come la capacità di motivare una squadra nel raggiungimento di obiettivi comuni.

A seconda della personalità del leader e degli obiettivi da raggiungere esistono tre tipologie di leadership:

- **Autoritaria:** il leader autoritario è colui che esige rispetto e impone che la sua idea sia rispettata. Le aziende che hanno leader autorevoli il più delle volte sono quelle in cui il personale è demotivato e infelice quindi questo stile incide in maniera negativa all'interno dell'azienda;
- **Partecipativa:** questo stile di leadership è anche definita democratica. Un leader partecipativo è colui che coinvolge il team nelle decisioni aziendali. Il punto di forza di questo stile è di creare un'atmosfera partecipativa dove ogni componente del gruppo può dire la sua; in questo modo si incoraggia la condivisione delle responsabilità del leader;
- **Autonoma:** il leader autonomo è colui che una volta che ha assegnato i compiti e gli obiettivi da raggiungere lascia piena autonomia ai dipendenti di svolgere le loro attività. Egli fornisce ai dipendenti un supporto minimo. Questo stile è molto utile per sviluppare la creatività insita in ognuno dei dipendenti.

### CAPABILITIES

Le capabilities sono le abilità di gestire un processo aziendale secondo una serie di regole che le qualificano come best practices.

- L'uso sistematico di queste capabilities da parte dell'Azienda si riflettono in un vantaggio competitivo di cui si possono rilevare e misurare gli effetti sul profitto in termini di miglioramento del fatturato o riduzione dei costi.
- Ogni capability deve essere accompagnata da tutti i componenti capaci di abilitarla effettivamente in azienda: i processi, le attività di sensibilizzazione e formazione delle persone, gli strumenti di pianificazione e le partnership.

### KEY PERFORMANCE INDICATOR=KPI

Gli indicatori chiave di prestazione (Key Performance indicator, KPI) costituiscono una parte importante delle informazioni necessarie per determinare e spiegare come un'organizzazione progredisce verso i suoi obiettivi operativi e strategici attraverso una misurabilità quantitativa e qualitativa.

Le KPI, necessariamente, devono soddisfare dei requisiti sintetizzabili con il modello **S.M.A.R.T.** che sta per:

- **Specific** (Specifico): chiarezza negli obiettivi, specificità e focalizzazione;
- **Measurable** (Misurabile): precisione nella quantificazione dei dati;
- **Achievable** (Raggiungibile): pianificazione degli obiettivi realistici;
- **Realistic** (Realistico): obiettivi rilevanti ma realizzabili in concreto;
- **Time-bound** (Definito nel tempo): parametri temporali ben definiti.

### MISSION

Viene delineata da una dichiarazione scritta degli obiettivi di breve-medio periodo che l'impresa persegue e dei valori che ispirano le sue strategie. È una dichiarazione, uno statement, che serve per comunicare gli obiettivi dell'organizzazione ai vari stakeholders interni ed esterni all'organizzazione e come punto di riferimento per orientare le scelte strategiche e quelle di gestione corrente.

La mission è un'enunciazione sintetica in grado di esprimere la ragione d'essere dell'organizzazione e il suo modo di porsi nel breve e nel medio periodo nei confronti dei principali stakeholders. Essa esprime le finalità verso le quali l'impresa è orientata, le direttrici fondamentali secondo le quali operare, i valori che ne guidano l'azione, i bisogni a cui risponde, le risorse su cui fa affidamento per perseguire i propri obiettivi.

### VISION

La vision è, invece, una dichiarazione scritta degli obiettivi a lungo termine dell'impresa. È la descrizione dell'orientamento strategico di fondo dell'impresa, ossia di quello che l'organizzazione intende diventare in un arco di tempo predefinito, in base ai valori cardine che la ispirano e alle strategie che intende perseguire. L'incisività del cambiamento che l'azienda vuole perseguire rappresenta, inoltre, un più ampio sogno di cambiamento generale nelle prassi quotidiane.

## Curiosità

### LA GOVERNANCE OGGI

#### Modello verticale

Relazione che prevede una gerarchia strutturata da un piano decisionale che determina le azioni della base; è un approccio dirigenziale classico, piramidale.

#### Modello orizzontale

Le varie anime produttive sono compartecipi delle decisioni, la progettazione si muove in un clima di interazioni e dialogo, inoltre è una tipologia che apre ad una politica democratica all'interno delle prassi aziendali.

#### Modello tradizionale

Il sistema ordinario, o tradizionale prevede la presenza di un consiglio di amministrazione e di un collegio sindacale, le cui attività sono nettamente distinte. L'organo amministrativo può essere rappresentato da un amministratore unico o da un consiglio; esso svolge funzione amministrativa, ovvero si occupa di gestire la società in maniera conforme all'oggetto sociale. Tra i suoi compiti vi è anche quello di rappresentare la società nei confronti di terzi.

#### Modello monistico

Il sistema monistico prevede un unico organo amministrativo che si occupa sia dell'amministrazione che del controllo. In particolare, all'interno dello stesso consiglio di amministrazione viene creato un comitato per il controllo sulla gestione, formato da amministratori in possesso di determinati requisiti (onorabilità, professionalità e indipendenza). Il controllo contabile viene invece affidato a un revisore o una società esterni.

#### Modello dualistico

Totalmente differente il modello di governance dualistico, nel quale è previsto un consiglio di sorveglianza, (nominato dall'assemblea degli azionisti) che si occupa del controllo e allo stesso tempo di nominare il comitato di gestione.

### GOVERNANCE NEL SETTORE PUBBLICO

La specializzazione di una governance nel settore pubblico indica maggiormente la crescente funzionalità del sistema nella sua globalità, in ogni suo aspetto e settore.

La governance nell'ambito della Pubblica Amministrazione è interessata da un processo di trasformazione e ammodernamento rivolto a semplificare la vita dei funzionari pubblici e dei cittadini.

### SDG DI RIFERIMENTO

L'Obiettivo 8 comprende obiettivi sul sostegno della crescita economica, aumentando la produttività economica e la creazione di posti di lavoro dignitosi. Esso prevede anche la lotta contro il lavoro forzato e la fine della schiavitù moderna e traffico di esseri umani entro il 2030. La crescita economica sostenibile non deve avvenire a scapito dell'ambiente, ed è per questo che l'obiettivo 8 mira anche a una migliore efficienza dei consumi delle risorse globali e della produzione prevenendo un degrado ambientale legato alla crescita economica.



## Bibliografia | per approfondire

*L'intento dell'approfondimento bibliografico intende determinare due tendenze: da un lato, il quadro ricostruttivo e storiografico sull'argomento alternando testi classici ad opere più specifiche nonché di approfondimento; dall'altro lato, il fine è quello di far scaturire un interesse che, in futuro, possa essere trasformato in una conoscenza specifica e generale maggiormente consapevole.*

- M. Bevir, *Governance: a very short introduction*, OUP, Oxford 2012.
- G. Fiaschi, *Governance: oltre lo Stato?*, Il Rubbettino, Catanzaro 2008.
- M. Mascia, *Unione Europea cantiere aperto di governance. Teorie, istituzioni, attori*, Cacucci, Bari 2017.
- A. Arienzo, *La governance*, Ediesse, Roma 2013.
- A. Coccozza, *Organizzazioni. Culture, modelli, governance*, Franco Angeli, Milano 2016

ELABORAZIONE A CURA DI:  
**Alberto Simonetti**

REVISIONE E GRAFICA A CURA DI:  
**Maria Vittoria Fiorelli**