

Introduzione

Il concetto di impatto sociale negli ultimi decenni è diventato pervasivo. La letteratura scientifica sul tema è notevolmente aumentata, e la necessità di creare un impatto sociale permea moltissime organizzazioni, non solo quelle nate per questo scopo quali le imprese sociali o le cooperative sociali. Ciò è dovuto alle sfide considerevoli, sociali e ad ambientali, che le organizzazioni sono chiamate a risolvere, o quantomeno, a non aggravare. Ne consegue che le organizzazioni sono tenute a “dar conto” delle proprie attività e dei propri risultati in tema di performance sociale e che si impegnano a comunicarli in modo continuativo agli stakeholders rilevanti quali i membri del consiglio di amministrazione e alla società in senso lato.

Nella letteratura scientifica e nella pratica, questo dar conto delle proprie attività e dei propri risultati viene indicato con il termine “accountability”, per cui manca un’esatta corrispondenza in italiano, ed è strettamente connesso al termine di governance. Quest’ultimo deriva dal greco κυβερνάω (si veda anche il latino governare e il francese gouverner) e significa letteralmente governare, regolare, dare una direzione a qualcosa, come ad esempio ad una nave (Maier e Meyer, 2021). Tipicamente per governance si intende un insieme di strutture e processi orientati alla direzione e al controllo di un’organizzazione, al fine di rispondere alle aspettative di vari stakeholders (Cornforth, 2012). La governance, dunque, include una serie complessa di attività interne ed esterne

all'organizzazione, come la costruzione e la gestione di relazioni con gli investitori, clienti, e fornitori, ma anche con la rete più estesa dei policymakers e della società in senso lato. Il tema della governance è talmente ampio da essere considerato quasi come sinonimo della gestione stessa di un'organizzazione, e gli studi sul tema vengono pubblicati nella quasi totalità delle riviste scientifiche di settore, abbracciando varie discipline economiche, oltre al management, tra cui la finanza e la contabilità.

Lo scopo di questa monografia è quello di revisionare e sintetizzare la letteratura scientifica manageriale prodotta nell'ultima decade sul tema della governance e pubblicata su prestigiose riviste internazionali (si veda la nota metodologica al termine della monografia per la lista delle riviste considerate) e di offrire spunti per la ricerca futura su questo importante tema. In particolare, data la vastità dell'argomento, si prenderà in esame la governance dalla prospettiva degli studi manageriali, e ci si concentrerà sulle organizzazioni che perseguono specificatamente una mission sociale. Come indicato all'inizio, moltissime organizzazioni sono chiamate a dare conto delle proprie attività e dei risultati in tema di performance sociale. Esistono però organizzazioni, quali le imprese e le cooperative sociali, nate proprio con lo scopo di mitigare i problemi sociali e che si servono di meccanismi di mercato per perseguire prioritariamente le proprie attività sociali.

Le organizzazioni che perseguono una mission sociale sono forme organizzative che hanno conosciuto una grandissima diffusione negli ultimi decenni (Zahra e Wright, 2016), sebbene la maggior parte tenda a rimanere di piccole dimensioni (Kaplan e Grossman, 2010). Tale diffusione ha generato, di conseguenza, un interesse sempre maggiore anche da parte dei ricercatori che studiano temi manageriali (Battilana

e Lee, 2014; Wry e Haugh, 2018). Questo tipo di organizzazioni, quali ad esempio le cooperative e le imprese sociali (for-profit e non-profit)¹, mirano a mitigare problemi sociali quali la povertà, la disuguaglianza, la mancanza di accesso all'istruzione o al mercato del lavoro da parte di soggetti svantaggiati. Esempi di impatto sociale riguardano il miglioramento delle capacità e delle opportunità sociali e lavorative per persone svantaggiate, come le donne che in alcuni paesi vivono ancora assoggettate a severe norme patriarcali e che grazie all'intervento delle imprese sociali iniziano a partecipare agli scambi commerciali aprendo una piccola attività (Mair et al., 2012). Altri esempi di impatto sociale riguardano, nei paesi occidentali, persone svantaggiate nel trovare un'opportunità lavorativa come i detenuti o gli immigrati che grazie all'intervento delle imprese sociali ottengono una formazione e delle opportunità lavorative (Battilana et al., 2015). Infine, altri esempi di impatto sociale riguardano le opportunità educative e altri servizi che le imprese sociali offrono gratuitamente a bambini svantaggiati, con la speranza che queste opportunità diano loro gli strumenti per uscire dalla povertà (Ebrahim e Rangan, 2014).

Mentre la ricerca sull'imprenditorialità sociale è aumentata negli ultimi decenni (Saebi et al., 2019; Vedula et al., 2022), facendo luce su come governare organizzazioni che non solo perseguono una mission sociale ma che devono anche essere in grado di sostenersi a livello economico (Battilana e Dorado, 2010; Besharov e Smith, 2014; Pache e Santos, 2010; Wry e York, 2017), recentemente i ricercatori sono stati sol-

¹ Per semplicità si utilizza d'ora in avanti il termine di imprese sociali per indicare tutte quelle organizzazioni che si servono di meccanismi di mercato per perseguire prioritariamente una mission sociale, senza tenere conto della tipologia giuridica dell'organizzazione che varia tra i vari contesti nazionali (Seelos e Mair, 2017).

lecitati ad avanzare la letteratura su come le imprese sociali creano impatto sociale (Mair e Rathert, 2020; Mair e Seelos, 2021; Wry e Haugh, 2018). Ne consegue che la monografia in oggetto riflette una sempre più crescente attenzione da parte della letteratura manageriale verso questo tipo di organizzazioni, ed anche la consapevolezza che la letteratura scientifica manageriale è chiamata ad ampliare la conoscenza sul modo in cui le imprese sociali possano fornire risposte sempre più adeguate ai problemi sociali, che per loro natura sono molto complessi.

La monografia consta di due parti. Nella prima parte, si sintetizza la letteratura recente (dal 2010 al 2022) sulla governance e sui suoi capisaldi, con particolare riferimento ai consigli di amministrazione, alle teorie manageriali più utilizzate nello studio della governance, e al concetto di accountability. Per quanto riguarda i consigli di amministrazione, la letteratura manageriale interessata alle imprese sociali (e ancor di più quella che ha preso in esame le imprese prettamente commerciali), vi si è molto soffermata, ritenendoli dei meccanismi fondamentali per garantire una buona governance. Accanto all'attenzione sui consigli di amministrazione e sul concetto di accountability, la letteratura scientifica sulla governance delle organizzazioni che perseguono una mission sociale ha studiato anche altri meccanismi finalizzati a garantire una buona governance, come ad esempio le pratiche del monitoraggio, la misurazione e la valutazione dei risultati sociali di breve o di più lungo periodo, e la reportistica (Ebrahim, 2003; Wolf e Mair, 2019, Young, 2021). La seconda parte della monografia, prende in esame questi altri meccanismi. Alcuni di dei meccanismi selezionati per questo lavoro non sono mai stati oggetto di una revisione, e sebbene la letteratura scientifica al riguardo abbia ancora molto da investigare, i tempi sono maturi per poter fare il punto sullo stato

dell'arte a partire dal 2010 ad oggi. La seconda parte della monografia, dopo aver quindi sintetizzato lo stato dell'arte, si conclude con delle proposte di ricerca futura, in particolare su due pratiche, quelle del monitoraggio e della valutazione della performance sociale.

Si passa ora brevemente in rassegna il contenuto di ciascun capitolo.

Nel primo capitolo, si offre una panoramica sulle varie definizioni che sono state date per definire la governance, sul consiglio di amministrazione come meccanismo più studiato, sulle teorie più utilizzate nella letteratura manageriale, e sulla governance delle collaborazioni tra organizzazioni nate per mitigare insieme i problemi sociali. Per quanto riguarda le definizioni, seppure con qualche differenza, non sono state riscontrate grosse discontinuità e si attesta una sempre crescente attenzione da parte degli autori a definire cosa si intende per governance. Questa osservazione coincide con quanto rilevato in un'altra revisione della letteratura (Renz e Andersson, 2013) nella quale si osserva che rispetto ai decenni precedenti, uno dei meriti maggiori della ricerca recente risiede nel fatto che i ricercatori hanno prestato più cura e attenzione nel definire e indicare le varie dimensioni della governance sia negli articoli teorici che in quelli empirici. In generale, la definizione più ricorrente nei testi considerati è quella data da Cornforth (2012), che definisce la governance un insieme di strutture e processi orientati alla direzione e al controllo di un'organizzazione, al fine di rispondere alle aspettative di vari stakeholders. Come si noterà, in alcune definizioni si fa esplicito riferimento ai consigli di amministrazione come ai soggetti più direttamente coinvolti nella governance. La letteratura manageriale sulla governance ha infatti sviluppato il maggiore filone di ricerca proprio sui consigli di amministrazione (Cornforth, 2012; Mair et al., 2015), al pun-

to che molti ricercatori li considerano, a torto, come sinonimi (Renz e Andersson, 2013). Questa concettualizzazione che pone la governance in capo esclusivamente ai consigli di amministrazione è stata infatti considerata negli anni piuttosto riduttiva (Tihanyi et al., 2014) per via del fatto che la governance coinvolge una pletera di attori, tra cui anche i membri di un'organizzazione che persegue una mission sociale, inclusi anche i volontari, e che sempre più spesso le organizzazioni danno vita a reti e collaborazioni in modo da lavorare congiuntamente alla risoluzione dei problemi sociali (Willems et al., 2021; Zollo et al., 2019). Inoltre, mentre la governance è una funzione, il consiglio di amministrazione è una struttura e uno dei meccanismi attraverso i quali si cerca di perseguire una buona governance (Ebrahim, 2003; Renz e Andersson, 2013). Si rileva tuttavia, che i consigli di amministrazione siano ancora tra i meccanismi di governance più studiati. Un grande filone di ricerca ha ad esempio ampliato la nostra comprensione sui ruoli e sulla composizione dei consigli di amministrazione nelle organizzazioni che perseguono una mission sociale. Questi ruoli si riconducono generalmente a due grandi categorie: i ruoli di servizio – ad esempio di guida strategica e di ausilio nel reperimento delle risorse finanziarie – e i ruoli di vigilanza, ovvero di controllo sull'operato dei membri dell'organizzazione rispetto a quanto delineato nella mission. Per quanto riguarda la composizione dei consigli di amministrazione nelle organizzazioni che perseguono una mission sociale, si rileva che essi tendano ad essere più grandi rispetto alle imprese prioritariamente commerciali, e che questo dipende dalla necessità di garantire una rappresentanza allargata degli interessi di più stakeholders. La questione della molteplicità e della diversità dei vari ruoli, nonché la maggiore composizione, è molto rilevante perché consente di comprendere le difficoltà inerenti alla valutazio-

ne della performance sociale in quanto stakeholders diversi possano giungere a conclusioni altrettanto diverse al riguardo. Inoltre, la molteplicità dei ruoli implica che i membri del consiglio di amministrazione possano dare priorità diverse ai vari compiti che sono chiamati a svolgere. Come anticipato, per quanto riguarda la composizione dei consigli di amministrazione, è stato rilevato che quelli delle organizzazioni che perseguono una missione sociale sono generalmente più grandi delle organizzazioni commerciali, e che queste organizzazioni si sforzano di rappresentare più o meno direttamente gli interessi e le prospettive dei beneficiari. Questo aspetto è molto rilevante in quanto riflette l'esigenza di dare luogo a forme di governance sempre più partecipate, ma a livello strategico e direttivo, è stato rilevato che il contributo delle persone vulnerabili, ovvero dei cosiddetti beneficiari, all'interno di un consiglio di amministrazione non sembra essere rilevante. Oltre a comporre un consiglio di amministrazione con alcuni rappresentanti dei beneficiari, si pone quindi la questione di innescare contemporaneamente altri supporti e processi che capacitino queste persone ad esercitare un ruolo strategico.

Per quanto riguarda le teorie più spesso utilizzate per comprendere la governance, la letteratura manageriale si è avvalsa perlopiù dell'agency theory, seguita dalla stewardship theory, e dalla resource-based view, anche se un numero crescente di ricercatori sostiene l'importanza di applicare più approcci contemporaneamente e anche di nuove prospettive teoriche (Mair e Wolf, 2021; Renz e Andersson, 2014; Van Puyvelde et al., 2012). Per lungo tempo, infatti, e non diversamente dallo studio delle organizzazioni puramente commerciali, la letteratura sulla governance delle organizzazioni che perseguono una mission sociale ha visto l'utilizzo massiccio dell'agency theory. Questa teoria assume che gli interessi dei managers e degli azionisti (o cosiddetti "principals") non

siano allineati e che siano quindi necessarie forme di controllo e incentivi al fine di giungere ad un allineamento. Il problema nelle organizzazioni che perseguono una mission sociale, come si è detto, è che non esiste uno solo, ma molteplici “principals” con interessi potenzialmente molto diversi. Ad esempio, tra i “principals” di un’organizzazione che persegue una mission sociale possiamo trovare gli investitori, i donatori, e i beneficiari, e questi ultimi rappresentano la categoria più rilevante per la maggior parte dei ricercatori. Ne consegue la critica che l’agency theory non si presti allo studio della governance delle organizzazioni che perseguono una mission sociale. La stewardship theory, invece, pone ugualmente al centro dell’attenzione la relazione tra “principals” e managers ma parte da presupposti radicalmente diversi rispetto all’agency theory. La stewardship theory assume che gli interessi dei “principals” e quelli dei managers siano allineati e che entrambi siano intenzionati a collaborare per il bene dell’organizzazione. Anche questa teoria, però, fornisce relativamente pochi suggerimenti su come i managers possano rispondere alle pressioni di più “principals”. Un’altra teoria impiegata nello studio della governance è quella della resource-based view, la quale assume che un’organizzazione dipenda dall’ambiente esterno per il reperimento delle risorse – e quindi per la sua sopravvivenza – e che per questo metterà in atto delle iniziative che riducano l’incertezza ai fini di mantenere il supporto esterno. Per la resource-based view, il consiglio di amministrazione svolge un ruolo centrale in quanto considerato l’interfaccia tra un’organizzazione e l’ambiente esterno. Anche la resource-based view, tuttavia, non risolve la questione di come gestire e rispondere alle istanze di stakeholders diversi. Infine, il capitolo sui capisaldi della letteratura sulla governance delle organizzazioni con mission sociale si conclude con uno sguardo

alle forme collaborative di rete. Sebbene questa monografia prenda in considerazione la singola organizzazione a livello di analisi, il primo capitolo si conclude con una menzione finale alle collaborazioni o partnerships, riconoscendo che una parte cospicua, e crescente, della letteratura sulla governance sta studiando le collaborazioni tra organizzazioni diverse ma impegnate a vari livelli a mitigare congiuntamente i problemi sociali. Queste collaborazioni implicano una serie di interazioni dinamiche di vari processi, come la fiducia, la reciprocità, il potere e l'influenza, e un bilanciamento di capacità amministrative e relazionali (Renz e Andersson, 2013). Stante le potenzialità delle collaborazioni tra organizzazioni diverse ai fini della mitigazione dei problemi sociali, la loro governance è considerata più elusiva e fluida non solo perché potrebbero mancare una forma legale o una chiara gerarchia, ma anche perché le relazioni tra le parti possono cambiare nel tempo (Cornforth et al., 2015). Le collaborazioni tra molteplici organizzazioni, quindi, sfidano la comprensione tipica della governance anche perché spesso le reti sono disperse e le organizzazioni che le compongono possono essere molto diverse in termini di grandezza, struttura, e scopi (Young, 2021). Le evidenze empiriche rivelano che, stante un consenso generico che le partnerships possano beneficiare ad una causa sociale, l'implementazione delle collaborazioni, soprattutto tra settori diversi, come il pubblico e privato, può essere problematica.

Il secondo capitolo, nella sua trattazione dell'accountability, prosegue e termina la revisione della letteratura sui capisaldi della governance. L'accountability, definita a grandi linee come il processo attraverso il quale si chiede ad un'organizzazione di dar conto del suo comportamento e della sua performance (Brandtner, 2021), ha assunto un ruolo talmente rilevante che i ricercatori hanno parlato di un "movimento" o

di vera e propria “rivoluzione” dell’accountability (Carman, 2010; Ebrahim, 2009; Manetti et al., 2019). L’interesse per questo costrutto viene ricondotto non solo agli scandali che talvolta hanno coinvolto le organizzazioni che perseguono una mission sociale, ma anche alla necessità di assicurare che queste organizzazioni rispondano effettivamente a stakeholders diversi e alle finalità per cui sono state create (Ebrahim, 2005). Negli anni, in generale, le organizzazioni che perseguono una mission sociale hanno subito una pressione crescente affinché dimostrassero di essere in grado di raggiungere gli obiettivi sociali per cui sono nate e per cui ricevono supporto dagli stakeholders esterni, e di farlo in modo efficiente (Carman, 2010). Tali pressioni si inseriscono inoltre in un contesto nel quale diventa essenziale dimostrare la propria legittimità in quanto i fondi vengono rilasciati su basi sempre più competitive.

Il secondo capitolo introduce al costrutto dell’accountability partendo, come sempre, dalle definizioni. Si vedrà che nella letteratura, l’accountability sia un concetto multidimensionale, che include aspetti come la trasparenza e il coinvolgimento di vari stakeholders, ma anche aspetti relazionali. Questi ultimi attengono alle differenze di potere tra i vari stakeholders, le quali determinano non solo ciò di cui si rende conto ma anche a quali stakeholders render conto. Al riguardo, la letteratura distingue tre categorizzazioni principali in tema di accountability, ovvero a chi (“to whom”) si dà conto delle attività e dei risultati, per quali attività e risultati si dà conto (“for what”), e infine come si dà conto (“how”). Si vedrà che per quanto i beneficiari siano ritenuti gli stakeholders moralmente più rilevanti, e in assenza dei quali, l’organizzazione stessa non avrebbe ragione di esistere, gli studi empirici mostrano che le imprese sociali tendano a riportare maggiormente gli aspetti che interessano gli investitori o i

donatori. Ad esempio, le imprese sociali tendono a riportare maggiormente i risultati sociali di breve periodo (anche per via del fatto che questi sono più facili da conseguire ed osservare, tema discusso nel terzo capitolo), e che il potenziale delle tecnologie digitali ai fini dell'accountability verso i beneficiari sia ancora limitato. Il secondo capitolo, si conclude con la revisione della letteratura recente sulle cause e le strategie per prevenire la cosiddetta "mission drift" (Ebrahim et al., 2014), che ricorre quando l'impresa sociale perde il focus sulle attività sociali a favore di quelle commerciali, spesso nel tentativo di assecondare gli interessi o la prospettiva degli investitori.

La seconda parte, che include il terzo e quarto capitolo, riguarda invece gli aspetti più innovativi della monografia. Se nella prima parte si discute la letteratura recente sui capisaldi della governance e sui quali esistono altre revisioni, il terzo capitolo sintetizza la letteratura manageriale su alcuni meccanismi centrali dell'accountability – il monitoraggio, la misurazione, la valutazione, e la reportistica dei risultati sociali – per alcuni dei quali non esiste ancora una revisione recente in chiave manageriale, come per esempio per quanto riguarda il monitoraggio e la valutazione. Si ribadisce che sebbene vari ricercatori abbiano sollecitato la creazione di sistemi di monitoraggio, misurazione e reportistica compositi, ovvero che sintetizzino i risultati ottenuti sia in ambito sociale che economico (Battilana et al., 2012; Staessens et al., 2019), il focus di questa monografia riguarda unicamente quanto attiene alla performance sociale, e quindi all'impatto sociale. Inoltre, si ribadisce che il focus riguarda le imprese sociali, e che quindi si sono esclusi gli articoli scientifici che trattano il tema della misurazione dei risultati sociali da parte di soggetti esterni alle organizzazioni, come le società di ratings (Beisland et al., 2021) o le banche etiche impegnate a

decidere come allocare i propri fondi (ad esempio, si veda Gutiérrez-Nieto et al., 2016).

Il primo meccanismo di accountability analizzato è quello del monitoraggio dei risultati sociali, inteso come il processo di raccolta e analisi di informazioni rilevanti. Come si vedrà, il monitoraggio riguarda la raccolta e l'analisi di dati che fanno riferimento ad indicatori e obiettivi specificati in precedenza. Esso produce quello che Power (2021) chiama tracce primarie (“primary traces”) di performance. Queste tracce primarie, numeriche o di tipo qualitativo, costituiscono, tuttavia, delle riduzioni, nel senso che esse necessariamente riducono la complessità di un fenomeno rispetto ad un numero contenuto di indicatori sociali, determinando quindi lacune sistematiche in ciò che viene registrato (Shukla et al., 2016). Il secondo meccanismo di accountability analizzato riguarda la misurazione dei risultati sociali, pratica molto complicata che rimanda, ad esempio, alla difficoltà di misurare i risultati di lungo periodo o di discernere il contributo della propria organizzazione rispetto ai contributi di altre organizzazioni che hanno nel tempo cercato di migliorare la vita dei beneficiari. Tali difficoltà chiamano in causa, quindi, le asserzioni sul rapporto di causa-effetto tra i risultati di breve periodo e quelli di lungo termine (Ebrahim e Rangan, 2014; Wry e Haugh, 2018). Altre difficoltà riguardano, invece, la mancanza di standards e metriche di riferimento, nonché le difficoltà di ottenere risposte esaustive, e talvolta anche veritiere, da parte dei beneficiari. Dinanzi a tali difficoltà, i ricercatori hanno avanzato la nostra comprensione di come queste organizzazioni gestiscano queste sfide. Ad esempio, nello studio condotto da Hough e colleghi (2014), la maggioranza dei managers intervistati ha dichiarato di sentirsi adeguatamente informato, sebbene la quantità e la rilevanza delle informazioni ottenute e analizzate fossero spesso insufficienti. Hough

e colleghi (2014) spiegano questi riscontri attraverso la prospettiva del sensemaking (Weick, 1993), teorizzando che, a meno di non trovare informazioni fortemente contrastanti, l'idea sull'andamento della performance sociale rimane basata su nozioni di plausibilità e coerenza piuttosto che di accuratezza. Questa spiegazione è in linea con la letteratura che studia le risposte ai feedback sulla performance sociale, per la quale solo grandi scostamenti negativi di performance vengono presi in considerazione dai managers (Nason et al., 2018). Infine, il terzo capitolo prende in esame i meccanismi della valutazione e quelli della reportistica. La valutazione, intesa come giudizio di valore che un'impresa sociale esprime dichiarandosi soddisfatta o meno dei propri risultati, richiederebbe, ancora una volta, un processo partecipato anche dai beneficiari. Risulta inoltre particolarmente difficile la questione di come valutare globalmente dei risultati sociali contraddittori (per esempio, quando si raggiungono alcuni obiettivi ma non altri), o quando si ottengono dei risultati inattesi sia positivi che negativi rispetto agli indicatori inizialmente considerati (Schwandt, 2015). Infine, il terzo capitolo si conclude con la revisione della letteratura manageriale sul meccanismo della reportistica. La letteratura esistente ha finora discusso gli usi e i limiti di una reportistica che solo di rado include la voce dei beneficiari, e che pone delle problematiche di senso e organizzative quando manca una comunicazione appropriata da parte dei managers. In assenza di una comunicazione adeguata, altri membri dell'organizzazione possono infatti vivere con frustrazione una reportistica basata su indicatori imposti e che, da loro punto di vista, non catturi la totalità del valore del proprio lavoro. Viceversa, quando il monitoraggio, la misurazione, e la reportistica offrono informazioni sui progressi intermedi e mostrano il loro contributo alla mission sociale, i membri di un'organizzazione provano

una sensazione positiva e un'affermazione del valore del proprio lavoro (Beer et al., 2021). Il che implica, che tali meccanismi di accountability non siano solo rilevanti ai fini di render conto delle proprie attività e dei risultati a stakeholders quali investitori, donatori, e beneficiari, ma che giocano un ruolo importante anche per il benessere dei membri di un'impresa sociale (Shukla et al., 2016).

Il quarto capitolo, infine, offre spunti di ricerca attraverso la rivisitazione delle pratiche del monitoraggio e della valutazione alla luce della letteratura sull'apprendimento organizzativo (o “organizational learning”). Nonostante le difficoltà prima enunciate, le imprese sociali si impegnano a monitorare, misurare, e valutare la performance sociale per due motivi principali: per rispondere alle richieste di accountability degli stakeholders esterni, come ad esempio investitori o donatori, e per migliorare la propria offerta per meglio servire i beneficiari (Ebrahim, 2005; Hall, 2014; Molecke e Pache, 2019). Lall (2017) distingue queste due motivazioni in modo più succinto, parlando di finalità di dimostrare (“to prove”) o migliorare (“to improve”). Quest'ultima finalità chiama in causa l'apprendimento organizzativo e ha il potenziale di aumentare l'accountability verso i beneficiari, che come prima si è detto è l'accountability più rilevante ma meno attesa. L'apprendimento organizzativo rappresenta un tema di ricerca estremamente rilevante negli studi manageriali perché svolge un ruolo nel miglioramento della performance (Bennett e Snyder, 2017), e come tale, richiede risorse, ma soprattutto la volontà di discutere apertamente dei propri fallimenti, la volontà di sperimentare, e nel caso delle imprese sociali, anche la capacità di far fronte alle pressioni degli investitori e dei donatori, che per interessi propri, tendono a preferire che queste si concentrino su obiettivi più semplici e di breve durata. Se la letteratura sulla finalità di rispondere

alle aspettative degli stakeholders è cospicua, quella sulla finalità di migliorare risulta invece molto limitata, sebbene sia stata auspicata già da diversi anni (si veda Ebrahim, 2005). Come si discuterà, le pratiche del monitoraggio e della valutazione sono rilevanti ai fini dell'apprendimento organizzativo, e sempre più presenti all'interno delle organizzazioni, come testimonia la diffusione di unità di monitoraggio e valutazione in molte imprese sociali così come nelle fondazioni che sostengono finanziariamente le imprese sociali. Di base, il monitoraggio è rilevante ai fini dell'apprendimento organizzativo dati l'intervallo temporale preso in considerazione, la frequenza della raccolta dati e della qualità dei dati raccolti. La valutazione invece, è rilevante ai fini dell'apprendimento organizzativo in quanto i risultati non sono classificabili in modo inequivocabile come successi o fallimenti (March, 2010); i risultati infatti richiedono che siano interpretati e il modo in cui vengono interpretati potrebbe favorire o inibire l'apprendimento organizzativo. Ad esempio, interpretare risultati negativi in una luce più favorevole limita le opportunità di apprendimento, mentre interpretazioni che non rinnegano un'ambiguità possono portare ad una maggiore comprensione della complessità dei problemi sociali, utile per non identificare delle soluzioni semplicistiche (Levinthal e Rerup, 2021; March, 2010; Seelos e Mair, 2017). In particolare, vengono proposti tre possibili filoni di ricerca: a) studiare il monitoraggio e la valutazione come pratiche dinamiche (e non statiche, come quasi sempre fatto finora), che influenzano e sono influenzate dall'apprendimento organizzativo; b) considerare che non solo le imprese sociali, ma anche gli altri stakeholders rilevanti imparano, e che i vari apprendimenti organizzativi di organizzazioni diverse impattano il monitoraggio e la valutazione; 3) studiare la pratica della valutazione attraverso una prospettiva interpretativa.

Infine, dal punto di vista metodologico, sarebbe auspicabile un maggior numero di studi longitudinali, ovvero di studi che catturano le evoluzioni nel corso del tempo. Come sostengono Ployhart e Vandenberg (2010), la maggior parte delle teorie sono di natura esplicitamente o implicitamente longitudinale in quanto non sarebbe interessante spiegare un fenomeno come appare solo in un determinato momento. Gli studi longitudinali sono particolarmente rilevanti per l'apprendimento organizzativo per almeno due motivi. In primo luogo, in generale, la ricerca sul monitoraggio e la valutazione ci dice che la complessità esperita prima dell'attuazione di un programma non diminuisce immediatamente dopo l'attuazione (Saunders, 2015). Inoltre, ci vuole tempo per osservare i cambiamenti nella mitigazione dei problemi sociali e, quindi, affinché le imprese sociali imparino dall'esperienza accumulata. In secondo luogo, le imprese sociali non hanno soluzioni pronte ma si trovano a dover sperimentare con varie tipologie di soluzioni man mano che la loro comprensione delle problematiche sociali e delle realtà locali migliora nel tempo.

Concludendo, lo scopo di questa monografia è quello di sintetizzare la letteratura dell'ultima decade sul tema della governance delle imprese sociali e di offrire spunti di ricerca. Questo tema è estremamente rilevante dal punto di vista teorico, come attestato dal crescente numero di pubblicazioni al riguardo. La governance delle imprese sociali e gli annessi temi di accountability e rendicontazione dei risultati sociali riflette una crescente attenzione anche dei policy makers (Berardi et al., 2020). In Italia, nel 2016, è stata infatti emanata la Riforma del Terzo Settore (legge 106/2016) che impone l'obbligo, per alcune organizzazioni, di valutare l'impatto sociale delle loro attività. L'auspicio è che i ricercatori interessati possano trovare in questa monografia uno stru-

mento di aggiornamento chiaro e nuovi spunti per avanzare la ricerca sul tema.

Infine, a testimonia dell'interesse sul tema da parte dei policy makers, si ringrazia il supporto finanziario ottenuto dall'Ufficio Sviluppo della cooperazione della Provincia Autonoma di Bolzano (fondi per il progetto OISIS).

