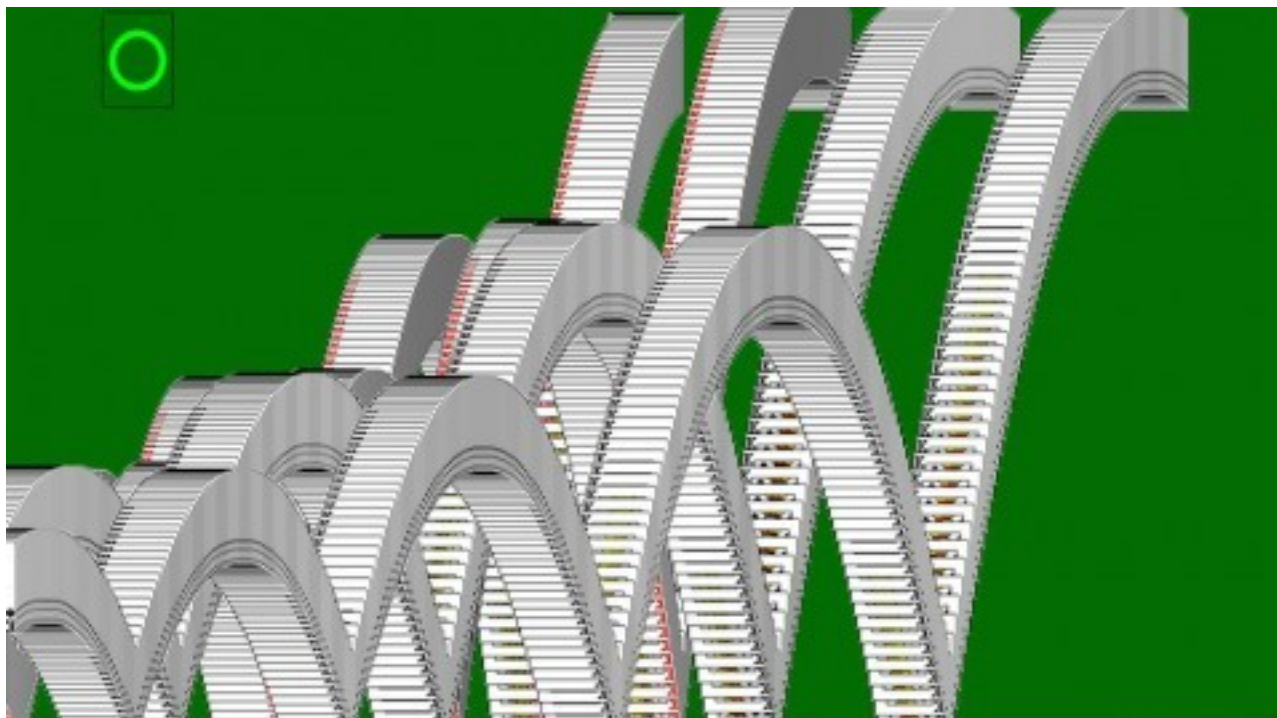


GOVERNANCE E COOPERAZIONE

di Ugo Morelli



The First End of Solitude

Governance, dal verbo greco κυβερνάω [*kubernáo*], è l'atto di guidare, di condurre. Da quella parola greca deriva "governare" o "governance". La governance si basa sul principio di delega e legittimazione da parte dei governati, e sul principio di responsabilità di chi governa verso loro. Chi governa risponde alle aspettative dei deleganti nel rispetto delle regole che ne hanno consentito l'elezione e presidia i processi decisionali con la migliore combinazione possibile tra asimmetrie informative, limiti della razionalità e apprendimenti situati e contingenti. Il consenso necessario all'espressione della governance, rappresenta allo stesso tempo un limite nel momento in cui viene anteposto al rispetto delle regole e all'efficacia delle decisioni. Dal rapporto tra autorità della governance, etica della prassi, processi partecipativi, competenze tecniche e culture organizzative e di contesto, dipende in misura significativa il livello di efficienza e di civiltà delle organizzazioni.

Per affrontare l'esigenza di innovazione e cambiamento nel campo del governo delle imprese cooperative, Formazione Lavoro ha avviato da tempo un'analisi delle trasformazioni delle responsabilità degli amministratori. A partire dall'apprendimento dall'esperienza, che ha caratterizzato le composizioni dei Consigli di amministrazione e le Presidenze delle cooperative, siamo oggi di fronte a esigenze del tutto diverse, da cui dipende significativamente l'efficienza delle imprese cooperative, la qualità della vita al loro interno e la loro capacità organizzativa e produttiva. Nel passato, e soprattutto alle origini, del resto, l'investimento in formazione nelle imprese cooperative è stato molto elevato. Anche per queste ragioni si sta sviluppando ora, da parte di Formazione Lavoro, sia nelle sedi delle cooperative che in corsi interaziendali dedicati, un programma formativo dedicato ai Presidenti e agli amministratori,

organizzato per settori di attività. Al centro del programma vi è la capacità di “Governance” delle imprese cooperative. Gli atti di governo delle Presidenze e dei consigli di amministrazione intervengono nel rapporto tra decisioni e aspettative della base sociale e riguardano la capacità di uso del potere come servizio alle comunità e ai soci delle imprese cooperative. Gli standard del buon governo si sono oggi molto innalzati. Riguardano sia la formulazione della strategia che il suo presidio; attengono alla delega alla direzione e al management; coinvolgono il rapporto di responsabilità con la base sociale; sono in primo luogo strettamente connessi all’applicazione dello statuto e alla consegna alla comunità dell’impresa cooperativa governata, nelle stesse condizioni o in condizioni migliori di come è stata trovata al momento dell’incarico elettivo. L’insieme dei principi, dei modi, delle procedure per il governo di società cooperative, indicando dove andare alla struttura organizzativa con la quale si distribuisce il comando tra i dirigenti di un’impresa, deriva dalla grande tradizione sulle regole del governo che trovano, ad esempio, nel Principe di Niccolò Machiavelli, una straordinaria formulazione. Nella lettera che Machiavelli scrisse il 10 dicembre 1513 a Francesco Vettori, il “secretario fiorentino” scrive: “ho composto uno opuscolo de principatibus, dove io mi profondo quanto io posso nelle cogitazioni di questo subbietto disputando che cosa è principato, di quale spetie sono, come ‘e si acquistano, come ‘e si mantengono, perché ‘e si perdono”. Le motivazioni e le ragioni della governance sono quelle e ci sarebbe da chiedersi perché nelle imprese cooperative, nel corso degli ultimi anni, si è spesso ritenuto che lo spontaneismo di chi governa potesse bastare a governare bene. Le variabili della questione della governance, così come affrontate da Formazione Lavoro, nei percorsi formativi dedicati, sono:

- la governance tra responsabilità di chi governa e forme di esercizio del potere;
- il rapporto con il management con particolare riguardo alla direzione e ai quadri dell’impresa;
- l’autorità necessaria e le sue diverse forme di espressione;
- la partecipazione della base sociale e dei collaboratori al governo e alla gestione;
- il presidio della strategia e delle competenze dell’impresa cooperativa;
- la valorizzazione delle norme e delle regole statutarie;
- il dialogo con la cultura e i valori di riferimento;
- la leadership e le funzioni di guida;

