

I processi di ibridazione delle imprese: dall'ibridazione interna alla meso-ibridazione

Renata Paola Dameri*

1. Il concetto di Hybrid Organisation

Il webinar su "I fini e la natura dell'impresa: una frontiera in divenire", organizzato da Impresa Progetto con il patrocinio del Dipartimento di Economia dell'Università di Genova ed in collaborazione con ETIClab e UCID Liguria (20 maggio 2021), ha messo a confronto esperienze aziendali in cui alla tradizionale visione dell'impresa come organizzazione finalizzata al profitto e alla remunerazione degli shareholder si sta via via affiancando una visione più ampia e articolata, che definisce l'impresa come una organizzazione le cui finalità economiche di remunerazione dei capitali investiti non possono essere disgiunte da finalità di tipo sociale e ambientale. La value proposition dell'impresa assume quindi la connotazione di un purpose, di uno scopo che genera impatti sociali e ambientali in un contesto di comunità.

Questo percorso evolutivo può essere esaminato nell'ottica di un processo di ibridazione, nel contesto delle cosiddette Hybrid Organisations (HO) (Lan and Rainey, 1992).

Le organizzazioni ibride – Hybrid Organizations (HO) possono essere definite come soggetti aziendali che nascono dalla contaminazione tra logiche manageriali pubbliche e private, lucrative e non (Emmert and Crow, 1998). I processi di ibridazione scardinano quindi due caratteristiche chiave dell'impresa: la sua natura di soggetto privato e le sue finalità di lucro.

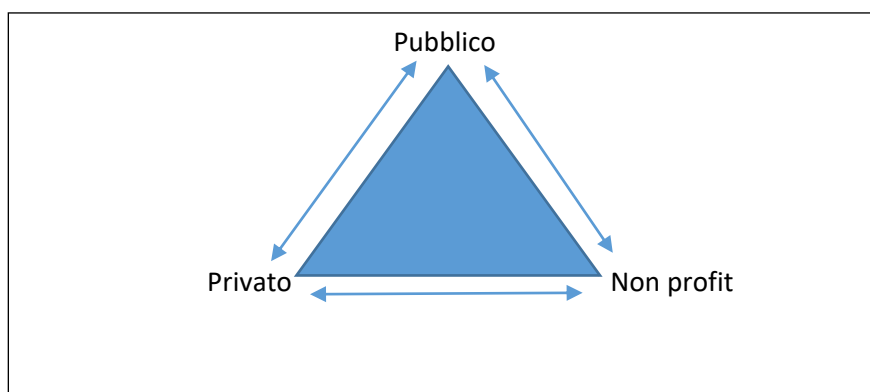
Sebbene il concetto di organizzazione ibrida sia nato nel contesto pubblico, nella scia nel New Public Management (Hood, 2000), il fenomeno interessa tutte le aziende ed è via via cresciuto (Haveman and Rao, 2006). Possiamo avvalerci di una figura (Fig. 1) per comprendere meglio il fenomeno.

Il processo di ibridazione può avvenire lungo ciascuna delle dimensioni del triangolo di Figura 1. L'ibridazione tra la dimensione pubblica e quella privata porta alla nascita delle società a partecipazione pubblica, che hanno forma giuridica societaria e fini di lucro, ma logiche manageriali orientate al bene pubblico tipiche della pubblica amministrazione (Denis et al., 2015). L'ibridazione lungo l'asse

* **Renata Paola Dameri**, Professore Associato di Economia aziendale, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Genova. Email: dameri@economia.unige.it

privato-non profit genera organizzazioni quali le imprese sociali, ovvero imprese ma senza scopo di lucro; una contraddizione in termini se applichiamo la definizione classica di impresa (Mair et al., 2015). Lungo l'asse pubblico-non profit l'ibridazione porta alla formazione di organizzazione che perseguono finalità pubbliche, ma utilizzano forme organizzative più snelle prese a prestito dal diritto privato (Billis, 2010; Harris, 2010).

Figura 1. I processi di ibridazione intra-organizzativi



Fonte: elaborazione dell'autore

2. Il processo di ibridazione intra-aziendale

Il processo "tradizionale" di ibridazione avviene all'interno dei confini di una organizzazione e dà luogo a nuove forme organizzative, secondo le regole dell'isomorfismo istituzionale (Meyer and Rowan 1977), teoria che afferma che le organizzazioni tendono verso la istituzionalizzazione dei loro comportamenti, ovvero le azioni manageriali vengono ripetute e acquistano un significato condiviso. Mediante l'istituzionalizzazione, le organizzazioni acquisiscono legittimazione e senso di appartenenza. Si parla quindi di isomorfismo in quanto le organizzazioni tendono ad acquisire una stessa forma tramite il processo di istituzionalizzazione.

L'ibridazione è di fatto un processo che dapprima porta una organizzazione ad uscire dall'isomorfismo istituzionale, andando a contaminare logiche manageriali appartenenti ad istituzioni di diversa natura, e in seguito rientra nell'isomorfismo in quanto si creano nuove organizzazioni ibride "istituzionalizzate" appartenenti ad una nuova categoria di soggetti. Non a caso, la definizione più citata di HO è quella di Battilana e Dorado (2010) che parlano di "hybrid organisation as one that incorporates elements from different institutional logic", ovvero una organizzazione che incorpora al suo interno logiche manageriali appartenenti a diverse logiche istituzionali.

Sotto questa lente possiamo esaminare anche le esperienze d'impresa illustrate durante il webinar, nonché fare riferimento a archetipi d'impresa che hanno istituzionalizzato l'ibridazione. Per esempio la B-Corp Almo Nature rappresenta una forma ibrida privato-non profit che si è istituzionalizzata nell'impresa benefit, una forma giuridica d'impresa che assume logiche imprenditoriali che mixano componenti for-profit e non-profit non solo in modo sostanziale e volontaristico da parte del management, ma anche in modo formale.

Oggi però la frontiera si sta spostando verso un nuovo ambito di ibridazione, non all'interno dei confini di un soggetto organizzativo, ma per un processo che potremmo definire di ibridazione esterna, ovvero tramite unione più o meno formale di organizzazioni di diversa natura che formano soggetti eterogenei rispetto alla natura pubblica/privata/non profit (Grossi et al., 2017). Ciò porta alla formazione di meta-organizzazioni ibride, ovvero assetti organizzativi che sono a loro volta composti da altre organizzazioni di diversa natura. Queste forme di soggetti ibridi hanno alcune caratteristiche:

- Nascono spontaneamente, sotto forma di self-organizing networks;
- Spesso nascono nell'ambito di un contesto territoriale – una città per esempio;
- Nascono per affrontare problemi di bene comune, di dimensioni ampie, che non possono essere affrontati e risolti in una sola logica istituzionale (sia essa pubblica, privata o non profit) né da un solo soggetto, seppure ibrido;
- Hanno confini mobili e indistinti, in quanto non avendo una forma rigida possono modificare il loro perimetro costantemente.

Per spiegare teoricamente il contesto in cui prendono forma le meta-organizzazioni ibride (formate cioè da più organizzazioni eterogenee) può essere utile far riferimento al concetto di campo organizzativo (Power and Di Maggio, 1991), definito come un'area riconosciuta di vita istituzionale caratterizzata da confini fluidi e indistinti, ma con una fitta e stabile rete di comunicazione nell'ambito della quale un insieme estremamente variegato di attori sociali, politici, economici contribuisce a creare processi di cambiamento (Rossignoli et al., 2018).

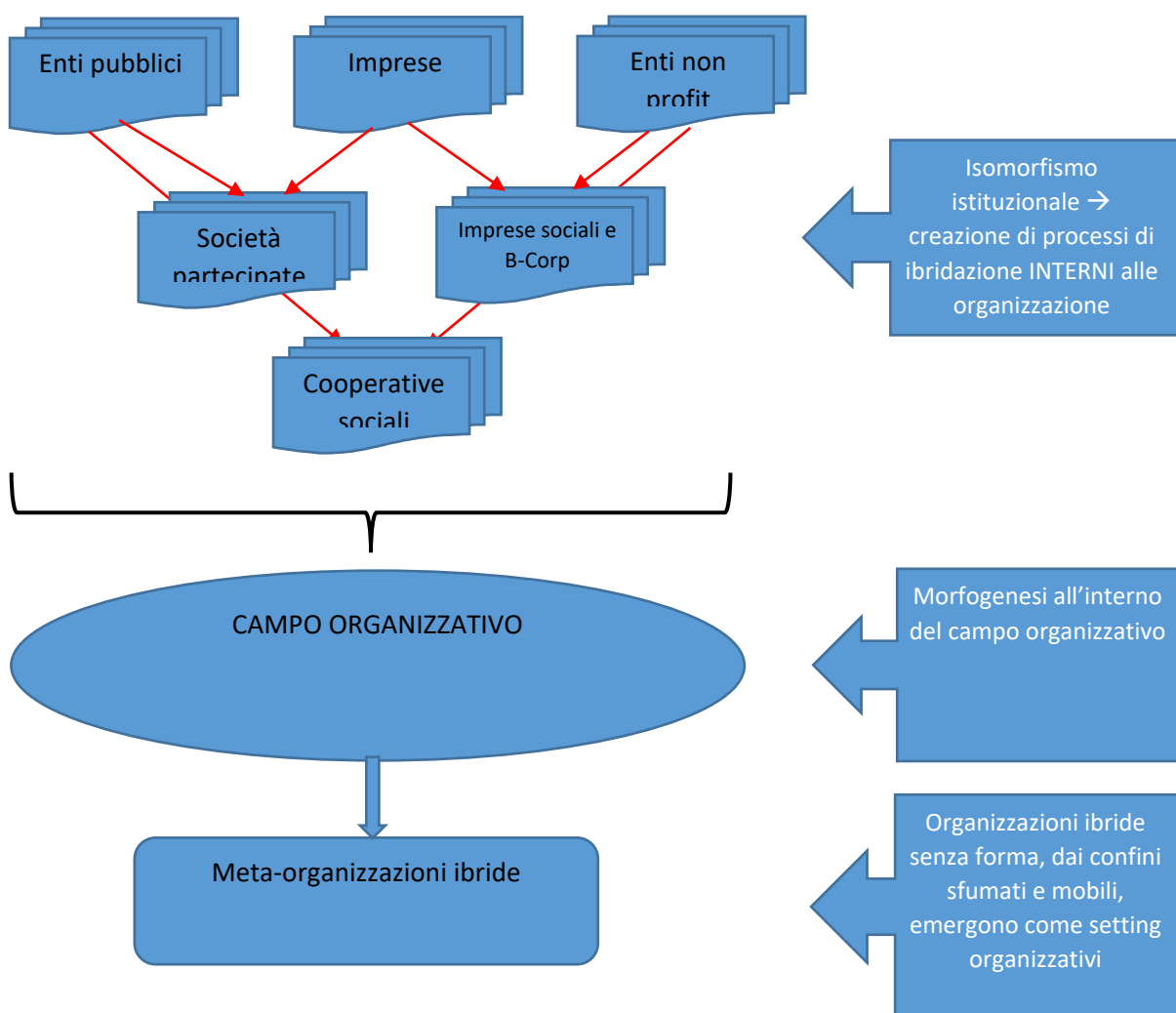
3. Il processo morfogenetico delle meta-organizzazioni ibride

Le meta-organizzazioni ibride risultano da un processo di morfogenesi (Boland et al., 2008) che porta alla creazione di un nuovo *setting* organizzativo. Il processo di morfogenesi deriva da una deviazione *path-dependent* dalle pratiche istituzionalizzate: ovvero nasce dall'esperienza e non dall'applicazione di logiche manageriali predefinite, e si viene a formare nel campo organizzativo man mano che le meta-organizzazioni ibride svolgono le loro attività (Conaty, 2012).

La morfogenesi appare sempre più guidata dal bisogno di affrontare scopi sociali complessi dove è particolarmente difficile districare gli obiettivi pubblici dal contributo dell'iniziativa privata (Johanson & Vakkuri, 2018). La complessità e la dimensione di questi di questi scopi richiede sforzi ingenti e competenze

eterogenee, capaci di combinare sforzi politici ed economici, *public management* e business. L'ibridazione esce quindi dai confini di una singola organizzazione per manifestarsi sotto forma di assetto organizzativo formato dalle alleanze più o meno formalizzate tra numerose organizzazioni di diversi settori (Grossi e Thomasson, 2015). Pertanto, le meta-organizzazioni ibride emergono come organizzazioni complesse dai confini sfumati che incorporano logiche istituzionali multiple e devono comporre obiettivi e comportamenti manageriali eterogenei e talvolta conflittuali.

Figura 2. Dall'ibridazione interna alle meta-organizzazioni ibride



Fonte: elaborazione dell'autore

La Figura 2 riassume l'evoluzione del percorso di ibridazione aziendale. Dapprima tale processo di ibridazione si configura come una modifica alle logiche istituzionali classiche delle aziende pubbliche, private o *non-profit*, che genera un nuovo isomorfismo istituzionale interno a ciascuna organizzazione. Tuttavia, l'esigenza di affrontare obiettivi multiformi, ampi e complessi, che non rispondono alle logiche manageriali classiche, porta numerose organizzazioni eterogenee ad operare in un contesto condiviso, il campo organizzativo, all'interno del quale tramite un processo di morfogenesi che risponde alle esigenze dei problemi da affrontare porta alla formazione di meta-organizzazioni ibride, che non generano una organizzazione vera e propria (istituzionalizzata), bensì un assetto organizzativo che deve mediare obiettivi e logiche istituzionali composite.

Alcuni esempi possono chiarire meglio il processo di meta-ibridazione: la Fondazione di partecipazione, l'Associazione temporanea di scopo o il semplice Gruppo di azione: mentre nei primi due casi il processo di istituzionalizzazione seppure non del tutto compiuto dà luogo a forme giuridiche, nel caso del Gruppo di azione il processo di istituzionalizzazione non avviene.

La Fondazione di partecipazione è una forma meta-organizzativa mediante la quale imprese, enti pubblici e organizzazioni non profit possono partecipare attivamente alla gestione dell'ente al fine di conseguire uno scopo condiviso. L'ibridazione avviene nel campo organizzativo e dà luogo ad all'istituzionalizzazione in una forma giuridica specifica. Tuttavia, la Fondazione di partecipazione è una forma giuridica atipica che emerge dalla prassi e non esplicitamente regolamentata: una istituzionalizzazione non del tutto compiuta.

L'Associazione Temporanea di Scopo (ATS) è una associazione di fatto, anch'essa atipica, che viene sempre più utilizzata per associare soggetti di diversa natura – enti pubblici, imprese, enti del terzo settore. Nasce come contratto di coordinamento per perseguire obiettivi complessi in cui le finalità private e il bene comune sono tra loro inscindibili. Ha durata temporanea, presenta quindi caratteristiche di fluidità e precarietà.

Come possono essere utilizzate le meta-organizzazioni ibride? Per esempio per gestire economicamente ma con finalità di bene comune il patrimonio culturale di un certo territorio, come avviene per la Fondazione musei Senesi (www.museisenesi.org); o per coordinare l'attività di enti locali, imprese e organizzazioni non-profit attive in un'area naturale, per combattere contro il cambiamento climatico: è il caso dell'ATS costituita dal Consorzio Battiglione (www.consorziobacchiglione.it), che unisce 10 aziende agricole, le associazioni professionali agricole di Padova e Venezia, l'Università di Padova e altri soggetti a fine di creare un habitat idoneo all'incremento della biodiversità in ambito rurale.

Tuttavia, vi sono anche processi di meta-ibridazione che non sfociano in una istituzionalizzazione: è il caso di soggetti di diversa natura che utilizzano forme soft per dare luogo alla loro collaborazione. Possiamo considerare un esempio paradigmatico, quello di RiCibo (ricibo.org): si tratta di un "gruppo di azione" operante a Genova che agisce nell'ambito della lotta contro lo spreco alimentare e la raccolta e riutilizzo delle eccedenze di cibo. È composto da numerosi soggetti di

diversa natura: principalmente organizzazioni non profit (mense, supermarket solidali), ma anche aziende della grande distribuzione, enti quali Legambiente, organizzazioni sindacali... in questo caso l'ibridazione non è istituzionalizzata e ciò conferisce al meta-soggetto maggiore flessibilità, ma anche maggiori problematiche di governance.

La frontiera dei fini e della natura dell'impresa oggi si colloca quindi anche sulle nuove forme di meta-organizzazioni ibride; esse infatti emergono in modo spontaneo per affrontare i temi attuali. Queste forme organizzative sono interessanti ma pongono problematiche rilevanti in tema di governance, performance e accountability. Infatti, la loro natura eterogenea, l'impossibilità di districare gli aspetti pubblici e privati, profit e non profit, la mobilità e indeterminatezza dei confini, l'assenza di forma giuridica richiedono forme di governo ad hoc, nuove logiche manageriali pure ibride e la capacità di bilanciare finalità talora conflittuali. Un campo di indagine ancora da esplorare.

Bibliografia

- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Billis, D. (Ed.). (2010). *Hybrid Organizations and the Third sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. London: Macmillan International Higher Education.
- Boland Jr, R. J., Sharma, A. K., & Afonso, P. S. (2008). Designing management control in hybrid organizations: The role of path creation and morphogenesis. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 899-914.
- Conaty, F. J. (2012). Performance management challenges in hybrid NPO/public sector settings: an Irish case. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(3), 290-309
- Denis, J. L., Ferlie, E., & Van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, 93(2), 273-289.
- Emmert, M. A., & Crow, M. M. (1988). Public, private and hybrid organizations: An empirical examination of the role of publicness. *Administration & Society*, 20(2), 216-244.
- Grossi, G., & Thomasson, A. (2015). Bridging the accountability gap in hybrid organizations: the case of Copenhagen Malmö Port. *International Review of Administrative Sciences*, 81(3), 604-620.
- Grossi, G., Reichard, C., Thomasson, A., & Vakkuri, J. (2017). Theme: Performance measurement of hybrid organizations-emerging issues and future research perspectives. *Public Money & Management*, 37(6), 379-386.
- Harris, M. (2010). Third sector organizations in a contradictory policy environment. In Billis, D. (Eds) *Hybrid Organizations and the Third Sector*, (pp. 25-45), Basingstoke: Palgrave.
- Haveman, H. A., & Rao, H. (2006). Hybrid forms and the evolution of thrifts. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 974-986.

- Hood, C. (2000). Paradoxes of public-sector managerialism, old public management and public service bargains. *International Public Management Journal*, 3(1), 1-22.
- Johanson, J. E., & Vakkuri, J. (2017). *Governing hybrid organisations: Exploring diversity of institutional life*. London: Routledge.
- Lan, Z., & Rainey, H. G. (1992). Goals, rules, and effectiveness in public, private, and hybrid organizations: More evidence on frequent assertions about differences. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(1), 5-28.
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization studies*, 36(6), 713-739.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Power, W. W., & DiMaggio, P. (1991). *The New Institutionalism in Organization Analysis*. Chicago: The University of Chicago.
- Rossignoli, C., Ricciardi, F., & Bonomi, S. (2018). Organizing for commons-enabling decision-making under conflicting institutional logics in social entrepreneurship. *Group Decision and Negotiation*, 27(3), 417-443.