

Gli enti non profit sono chiamati a rinnovare il modello di gestione. Competenza al posto dell'improvvisazione

Più «prevenzione» e meno «pronto soccorso»

MARCO GRUMO

Tutte le organizzazioni non profit, (inclusi gli enti ecclesiastici) si trovano in una fase di grande cambiamento. Rispetto al passato è mutato il contesto nazionale e internazionale, sono emersi nuovi bisogni, è cambiata l'economia e la società. E cambierà ulteriormente. Di questo ormai occorre prendere atto. In particolare, l'evidenza empirica nazionale e internazionale tende a mostrare molti aspetti di discontinuità e cambiamento che stanno investendo la gestione degli istituti non profit:

- accentuazione della differenza tra istituti non innovativi e istituti non profit innovativi dal punto di vista sociale e gestionale;
- cambiamento dei soggetti finanziatori e delle logiche di finanziamento;
- incremento delle forme di partnership tra il mondo pubblico e il mondo non profit nella gestione delle attività;
- estensione della logica del finanziamento statale, regionale provinciale e comunale secondo il modello dell'accreditamento, e cioè, del rispetto da parte dei soggetti non profit di una serie di requisiti gestionali posti a diretta "garanzia" del soggetto finanziatore e del beneficiario del servizio;
- incremento della quantità, qualità e complessità dei bisogni sociali delle persone, il tutto in un contesto di crescente razionalizzazione dell'intervento pubblico;
- innalzamento, in molti settori (es. la sanità e la scuola, solo per citarne alcuni), del livello di competizione tra soggetti pubblici, soggetti profit e non profit;
- aumento del livello di internazionalizzazione della società;
- incremento delle istanze di efficacia, efficienza e qualità dell'azione svolta dagli istituti non profit da parte delle rispettive comunità, e anche di trasparenza circa l'utilizzo delle risorse.

Tutto ciò impone ai vertici delle organizzazioni di sperimentare e adottare un nuovo modo di amministrare (o meglio gestire) queste realtà. Un modo di gestire unitario e non più a "viste parziali" e soprattutto sempre più competente (o meglio sempre meno improvvisato o istintivo). Si tratta infatti di realtà molto complesse dal punto di vista gestionale, molto di più delle tradizionali imprese profit. Il concetto di amministrazione non basta più. E di conseguenza, non bastano più le competenze di sola amministrazione. Il concetto di "amministrazione" deve essere completato e inserito nell'ambito del concetto di "gestione". Anzi, da sempre, l'amministrazione ha senso solo se supporta una buona gestione. Altrimenti sono solo procedure. Esse magari aiutano a rispettare qualche vincolo di legge, ma non aiutano lo sviluppo dell'organizzazione. Obiettivo delle organizzazioni non profit non è solo un obiettivo di conformità rispetto alle norme, bensì è un obiettivo di sviluppo nel tempo, oltre la vita dei fondatori e alla luce dei vincoli imposti continuamente dal tempo e dal contesto.

Non si tratta di un passaggio solamente nominalistico, bensì di un cambiamento di sostanza nella conduzione degli enti. Le organizzazioni non profit non sono costituite solamente da ammassi patrimoniali da conservare e amministrare con competenza e prudenza nel tempo. Esse sono "organizzazioni", e cioè un insieme di elementi mutevoli e interdipendenti, critici e da gestire giorno per giorno, e cioè: la missione, la relazione con i destinatari della missione, la relazione con gli interlocutori critici, le attività, la dimensione economica, le risorse tangibili e il personale.

Oggi tutte le situazioni di difficoltà delle organizzazioni non profit sono riconducibili a una non ottimale gestione di una o più di queste variabili critiche. Si pensi solamente alla variabile personale.

Ciò non significa che i vertici delle organizzazioni debbano stravolgere il proprio modo di condurre le organizzazioni, o trasformarsi, come spesso si sente in "aziende" (dove per azienda la persona comune intende l'impresa profit locale o multinazionale guidata dalla logica reddituale). Ci mancherebbe altro. Tuttavia non significa nemmeno che essi possano continuamente ignorare questi aspetti, se non altro perché il contesto li pone quotidianamente, pena il rischio di costruire organizzazioni che vivano letteralmente al di fuori del tempo (e anche della missione), la quale rischia di diventare sempre più teorica e meno propagata all'interno e all'esterno. Le organizzazioni non profit nascono

infatti per diffondere e trasmettere, in un modo unico, una missione nel tempo e nella società: ciò implica che esse debbano vivere nel contesto e non fuori da esso.

Per i vertici delle organizzazioni si tratta quindi di affiancare alla propria competenza tecnica e amministrativa, una competenza gestionale specifica delle organizzazioni non profit, e cioè, diversa da quella tradizionalmente applicata nel mondo delle società commerciali e della pubblica amministrazione. Non si possono mutuare principi e logiche di gestione dal mondo profit (o dal mondo della pubblica amministrazione) poiché tali soggetti sono diversi da quelli non profit.

La buona gestione non costituisce un aspetto contro la missione, bensì al servizio di questa. Essa infatti costituisce il migliore "veicolo" per far circolare la missione. È finito ormai il tempo della contrapposizione concettuale tra la missione e le risorse (una concezione teorica che non ha fondamento nella prassi, a meno di casi particolarmente border-line, e che è anche la base di molti problemi attuali). Missione e risorse sono "due facce della stessa medaglia", e come tali devono essere studiate, inse-

gnate e concretamente gestite. Oggi tutte le organizzazioni non profit sono chiamate a raccogliere alcune sfide gestionali di particolare rilevanza, dove quella che le comprende tutte è la seguente: passare da una logica di "cura" e di continuo "pronto soccorso", (determinate spesso da un'altrettanta logica di rinvio delle decisioni importanti), a una logica di "prevenzione".

Senza le "lenti" gestionali, le organizzazioni divengono per i vertici molto più complesse di quello che effettivamente sono, apparendo sempre più ignote e

La buona gestione non costituisce un aspetto contro la «missione», ma si pone al servizio di questa. È finito il tempo della contrapposizione missione-risorse

ingestibili, nonché in "balia" degli eventi quotidiani.

Per questi motivi, con questo numero iniziamo la seconda parte della rubrica de "Il Consulente" dedicata specificamente ai temi gestionali delle organizzazioni non profit, non certo per esaurire l'argomento, ma per "accendere" negli enti (ecclesiastici e non) alcune "lampadine" su un tema che diverrà sempre più centrale nella conduzione delle attività: un tema diverso dall'amministrazione, la quale lavora infatti a valle dei problemi e non a monte, ma soprattutto lavora quando le decisioni sono già state prese e quindi gli effetti (di missione ed economici) sono stati già prodotti, peraltro trattandoli secondo un approccio esclusivamente legalistico-formale.

Il tema della gestione inoltre non è un tema dei soli economi o del personale amministrativo, ma è un tema di governo. Quanto più si sale nella gerarchia delle organizzazioni, tanto più queste competenze non possono mancare.

Questo tema riguarda quindi tutti coloro che hanno la responsabilità di gestire attività e persone, a qualsiasi livello. Sono competenze, a giudizio di chi scrive, che devono essere presenti ormai in qualsiasi percorso di formazione che abbia l'obiettivo di formare persone che avranno compiti di direzione di enti e attività (sia laici che religiosi). E' una necessità non più rinviabile, specie nel contesto attuale, caratterizzato anche da percorsi di "accorpamento" (di enti e attività), tanto che un gruppo sempre più ristretto di persone (in posi-

zione di vertice) si trova a gestire insieme sempre più grandi di organizzazioni e attività complesse.

Molti problemi economici, di funzionamento degli enti, di processi di delega eccessivamente facili e non controllati (e quindi pericolosi), ma anche, purtroppo, di tanti atteggiamenti di crisi individuale e scoraggiamento nascono dalla mancanza di competenze circa la corretta gestione dell'ente o dell'attività di cui la persona si trova ad averne la responsabilità. In alcuni casi vengono affidate rilevanti responsabilità di gestione, senza tuttavia supportare la persona con idonei percorsi di formazione sul tema. Da qui nascono i problemi. Le stesse perdite o le chiusure delle attività non sono quasi mai il prodotto esclusivo del personale amministrativo degli enti (il quale invece ha il "compito" di quantificarle e gestirle), bensì sono associabili a tutte le persone che prendono materialmente le decisioni nell'organizzazione, a qualsiasi livello esse lavorino. Questi effetti nascono in tutta l'organizzazione e sono prodotti da tutti coloro che hanno un minimo potere decisionale e di spesa (sia esso, grande che piccolo). Le competenze gestionali devono diventare quindi competenze non localizzate, ma diffuse nell'organizzazione, e soprattutto devono diventare competenze di governo e non meramente "amministrative".

I problemi oggi sono anzitutto problemi di gestione e non tanto di amministrazione: quando si trascura l'amministrazione, si incorre in sanzioni, ma...quando si trascura la gestione, si chiudono le attività e gli enti non si sviluppano, entrando in crisi più o meno profonde.

Come detto, nei prossimi numeri de "Il Consulente" di Avvenire cercheremo di tratteggiare i seguenti temi della gestione, secondo una prospettiva di cambiamento.

In questi brevi contributi, si riprenderanno alcune riflessioni maturate nel corso delle ricerche effettuate in questi anni presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e in particolare nell'ambito dell'attività della Divisione non profit di Altis (Alta Scuola Impresa e Società) del medesimo ateneo, e cioè: la distinzione tra amministrazione e gestione innovativa delle organizzazioni; il significato di imprenditorialità per la nuova gestione degli enti; la gestione dei volontari; i nuovi documenti in materia di bilancio non profit; l'analisi di bilancio; il project management per le organizzazioni non profit; le sfide di fund-raising; il business plan e i piani di ristrutturazione (che sono ben altra cosa rispetto ai piani di chiusura; anzi sono esattamente l'opposto); i principi di marketing e comunicazione nel non profit.