

# Problemi di management in una organizzazione nonprofit (ONP)

(Franco Vannini, Bologna 8 novembre 2004)

- 1- Sodalitas (S.) nasce per trasferire al non profit delle best practice del profit (Aiutare che aiuta; la metafora di S. come ponte fra profit e nonprofit; sviluppare l'imprenditoria nel sociale)
- 2- Le risorse a fronte dei bisogni sociali sono e saranno sempre insufficienti: non vanno mai sprecate le poche che ci sono (pubbliche, private). C'è stato e ci sarà sempre una rincorsa tra bisogni e loro soddisfacimento, anche se non necessariamente i bisogni saranno via via più sofisticati. la variazione continua delle condizioni al contorno varia anche i contenuti dei bisogni
- 3- Denaro, patrimoni e uomini: necessità di impiegarli al meglio. Il "fund raising" può essere particolarmente oneroso, fino a casi di non riuscire nemmeno a ricoprire le spese; il patrimonio, specie dove sia consistente, non può essere lasciato a se stesso: gli immobili possono dare luogo più a costi che a rendite; gli impieghi finanziari, anche se teoricamente gestiti in una ottica di prudenza, possono non reggere il confronto anche con la sola inflazione. I dipendenti non possono essere pagati al minimo contando sulle loro sensibilità sociale. I volontari hanno bisogno di sentirsi gratificati, pena il disamoramento e turnover eccessivi; le motivazioni vanno coltivate, specie nelle organizzazioni laiche
- 4- Limiti di questo intervento: ci si riferisce ad ONP di tipo Cooperative Sociali, Associazioni e Fondazioni operative. Per le Cooperative e le Fondazioni di erogazione valgono le leggi del mercato profit (o della leggi speciali), ma sono fuori obiettivo dell'incontro  
Saranno toccati questi temi:
  - per le Cooperative Sociali di tipo B, il marketing
  - per la Associazioni / Fondazioni operative:
    - la governance
    - il ruolo dei capi
    - i meccanismi di controllo
    - l'orientamento ai risultati
- 5- L'esperienza di S. con le Cooperative Sociali: aree critiche tipiche individuate:

- il marketing dei prodotti / servizi
- la gestione delle risorse umane: competenze, motivazioni, retribuzioni e carriere
- il controllo di gestione

6- I tentativi sulle Cooperative sociali di tipo B: allargare i clienti e le produzioni è sempre molto difficile. Vari tentativi in molte direzioni con successi modesti:

- l'uso della brochure promozionali, del catalogo, per quanto ben fatti (problema della loro distribuzione)
- le "campagne" promozionali sostenute (da Sodalitas) verso le aziende socie e verso le aziende in generale
- il tentativo di stabilire dei nuovi rapporti uno ad uno, anche attraverso manager "prestati" Il programma "Newpolis")
- la difficoltà ad arricchire il listino dei prodotti / servizi

La conclusione: mirare piuttosto ad una formazione generalizzata del management ( messa a punto di corsi sui principi di direzione, sul marketing, sul controllo di gestione)

7- Il nuovo tentativo: mettere in contatto le aziende in cerca di outsourcing con fornitori professionali e solidali, le cooperative sociali di tipo B, favorendo l'inclusione nel mondo del lavoro di persone svantaggiate.

Questo è l'obiettivo di **Unopiùno**, il progetto che, attraverso il sito [www.unopiuno.it](http://www.unopiuno.it), consente alle aziende di accedere senza impegno al data base di un'ampia gamma di servizi specifici forniti dalle cooperative sociali di Milano e provincia.

La presentazione di Unopiùno avrà luogo il 17 novembre 2004, ore 11, a Milano (Assolombarda, Sala Falck, via Chiaravalle 8). Interverranno fra gli altri: Federico Falck, Presidente Sodalitas; Don Virginio Colmegna, Direttore Caritas Ambrosiana; Felice Romeo, Vicepresidente ALCST Legacoop; Dario Cassata, Presidente Federsolidarietà; Gian Francesco Imperiali, Presidente e amministratore delegato ABB; Raffaella Lorenzut, Assistente alla Presidenza, Bracco.

8- Le esperienze di S. con le Associazioni:

- la governance
- la gestione delle risorse umane: competenze, motivazioni, retribuzioni e carriere
- il controllo di gestione

9- Alcuni problemi tipici di governance:

- il caso del capo carismatico - fondatore e il problema della sua successione (con il sottocaso del religioso - fondatore)
- il difficile rapporto tra un Consiglio Direttivo e il Direttore / Segretario Generale in assenza di una chiara lista dei compiti, di un “contratto” preciso
- il rapporto con i “rappresentanti dell’anima” dell’Associazione verso i suoi Capi, ossia la relazione tra ala movimentista e struttura
- la difficoltà della formazione di un organigramma stabile ed il suo rispetto nel tempo
- la difficoltà di “far prendere decisioni” e soprattutto di “eseguirle” (“La strategia è l’execution”- Luis Gerstner, IBM CEO)

10- I dipendenti delle ONP: molto motivati dall’importanza “sociale” della loro attività, ma fino al paradosso che “poiché non è il guadagno a dare soddisfazione, ma il significato dell’attività, posso pagarli anche un po’ meno, anche poco e saltuariamente o - massimo per la loro soddisfazione - non pagarli affatto”? Risultato: poca motivazione, poco impegno vero (per es. a migliorare, a innovare), “fuga” verso il profit (o verso ONP ricche, es. organizzazioni ONU, internazionali, etc., come nel drammatico caso delle ONG)

“Sociale” non vuol dire “povero”: “operare sociale” non vuol dire “operare povero”, ma operare con attenzione al non sperperare ricchezza. L’obiettivo in tutti i casi è crescere la ricchezza: anche i fautori dello “stato minimo” (il massimo teorico della assenza di welfare) richiedono la garanzia di un “minimo di ricchezza” che altrimenti non si può parlare nemmeno di uguaglianza politica formale

11- Sono all’altezza dei compiti i “Capi intermedi” delle ONP? Il fondatore - carismatico che capi si sceglie? Ma anche in altre situazioni meno caratterizzate: come vengono scelti i quadri? Come vengono formati a fare i capi (ammesso che lo vengano)? La bassa motivazione del personale dipendente e volontario può essere figlia della loro modesta levatura e comunque se il livello dei capi è basso sarà difficile che possano fare una azione incisiva di motivazione. Ma se l’ONP si ingrandisce, esce dai confini territoriali dove è nata e si è inizialmente radicata, chi sostiene la mission, i principi? Due risposte: il caso dei fedeli irradiati dal carisma del fondatore, ed il caso dei quasi - funzionari, chiamati / inseriti più che altro per ragioni tecniche

12- Il controllo di gestione in generale ed in particolare a fronte di audit internazionali (caso delle ONG): come dimostrare ai donatori che la correttezza (che in genere esiste) esiste in modo documentabile? Anche perché in qualche caso “non” esiste: si fugge ancora con la cassa, anche in famose buone famiglie. Ma ci si può realisticamente dotare di audit indipendenti? Oppure come si può costruire una struttura di audit? Possono farlo associazioni di 2° livello? Un’altra possibile

soluzione: aderire alla “Carta della Donazione” promossa da S. ed alle certificazioni dell’ “Istituto per la Carta della Donazione”

13- I problemi che nascono dalla ridotta coscienza della importanza di misurare i risultati, di darsi obiettivi numerici, di trovare indicatori, di fare quadri di controllo. Eppure le valutazioni qualitative non valgono più: la reputazione deve essere dimostrabile in modo incontrovertibile. Nessuna associazione dichiara di essere mal gestita. Ma la causa, pur nobile, non basta perché c’è “concorrenza” tra le cause e la disponibilità dei donatori cresce, se cresce, come il PIL. Ma S. ha imparato che su questo tema bisogna essere inflessibili sulla sua centralità, ma essere poi molto flessibili nelle implementazioni. Esistono anche casi limite: se l’obiettivo è “salvare le anime”, ha senso porsi un obiettivo “quante all’anno” e misurarlo? Come si misura un “percorso di santità”? Esistono “modalità” praticabili, che sono parenti delle modalità di verifica dell’avanzamento di un processo di cambiamento, ma non conosciamo ONP che siano in grado di adottarle perché anche concettualmente oggettivamente assai complesse

14- In conclusione ciò che in Sodalitas noi ex manager profit abbiamo appreso può essere così riassunto:

- empatia con la ONP sulla missione, le attività, ed il metodo
- attenzione massima alle specificità
- scelta tra le best practice proponibili di quelle più opportune
- flessibilità nell’applicazione e loro adattamento
- adeguata stima dei tempi per l’implementazione