



Il Manager del Nonprofit¹

“...purtroppo l’urgenza non mi permette di pianificare a sufficienza, siamo sempre in emergenza...”,

“...non credo che con noi la pianificazione funzioni molto, l’importante è cogliere le opportunità in arrivo”,

“noi non possiamo pensare troppo al nostro interno, ma come dice il vangelo, dobbiamo andare fuori, incontrare...”

“...corriamo sempre dietro ai bandi e finanziamenti ma sento che in questo c’è qualcosa che non va, è molto dispersivo”

“ i volontari sono inaffidabili, d’altronde ad un volontario non si può chiedere molto”

“ il vero problema è che mancano i finanziamenti!”

e così via, tra l’ironico ed il tragico. Segnali di un disagio che coinvolge in modo serio i responsabili della maggior parte delle organizzazioni.

Tutte affermazioni che contengono un fondo sofferto di verità ma, capacità base di un qualsiasi manager che dir si voglia sono -per es.- quella di gestire le priorità senza farsi travolgere dalle urgenze (lui e la sua organizzazione); di pianificare pro attivamente la ricerca dei finanziamenti coerentemente con la mission ed i progetti “a monte”; di mettere a posto la “propria casa” prima di “uscire ed incontrare” gli altri; di conoscere i principi base di reclutamento organizzazione e motivazione del personale. Così come è un falso assoluto affermare che “mancano i finanziamenti”, quello che manca è la capacità (manageriale) di individuare le risorse, fare project financing, fund raising, ed organizzare un corretto funding mix².

I manager del nonprofit

¹ I profili pubblicati in questa rubrica sono tratti dal Repertorio delle Professioni del Nonprofit ASVI-Osservatorio. Il repertorio è costruito specificamente sui ruoli gestionali del nonprofit, in coerenza con:
-il repertorio delle professioni ISFOL Orienta, a cui ASVI ha contribuito nel corso degli anni.
- agli standard europei ISCO-88, e per l’Italia di Istat ed Excelsior-Unioncamere 2000.

² “Guida ai finanziamenti per il nonprofit” ASVI ed 1998.
“Guida ai programmi e finanziamenti dell’UE” ASVI 1999

Vorremmo tuttavia sottolineare per prima cosa che la complessità gestionale di un’ONP rispetto ad una azienda for profit, è nettamente maggiore perché

- più ampia l’ articolazione delle “figure interne” da gestire (soci, utenti svantaggiati, volontari, dipendenti, soci dipendenti, utenti-soci-dipendenti, collaboratori di progetto, tirocinanti, obiettori, servizi civili, e molte altre tipologie) ed il rapporto di queste figure tra loro-vedi la tensione spesso palese tra volontari e personale retribuito
- più complessa la necessità “istituzionale” (ed unica e vera fonte di legittimazione sociale delle nonprofit) di dare maggiore rilevanza a mutualismo e solidarismo, alle “esternalità positive” rispetto a fatturato utili e quote di mercato.

Alcune criticità

Un’ ampia riflessione sulla managerialità nonprofit in Italia è stata svolta a partire dalla seconda metà degli anni 90³, ed ha evidenziato alcuni motivi di debolezza tra cui

1. **profili tecnici e conflitto di ruolo:** si arriva il più delle volte ad assumere “obtorto collo” responsabilità gestionali complesse a partire da preferenze per ruoli tecnico-funzionali (es. operatore dei servizi, cooperante, attivista) e da un background formativo tecnico (assistente sociale, educatore, sociologo, psicologo, etc). Dover “fare il manager” è vissuto spesso con fastidio e come una necessità, vista anche la scarsa remunerazione economica e l’aumento della complessità negoziale.
2. **mancanza di identità professionale:** sia per una impostazione culturale solidaristica e paritetica, sia per mancato adeguamento contrattuale e di livello salariale, sia per il timore di essere “colui che per primo” deve confrontarsi con obiettivi e risultati concreti, c’è una certa resistenza a definirsi e riconoscersi “manager”.

³ Valerio Melandri. *I bisogni formativi dei managers nonprofit italiani: un’indagine sul campo*. Università di Bologna, in «Non Profit», n. 4 (1997); Marco Crescenzi. *Il Manager del Non Profit*. Sperling & Kupfer Editori, 1998; AA.VV. a cura di Marco Crescenzi. *Manager e Management del non profit. La sfida etica*. ASVI 2002; Indagini Nazionali ASVI 2004 “Analisi delle barriere di accesso alla pianificazione delle risorse umane ed alla formazione nelle ONP Italiane” e 2005 “Best practices in non profit jobs and professional development of NPO-Italy”- ASVI-Osservatorio sulle Professioni ed il Lavoro nel Non Profit - Settore R&S.

3. **mancanza di formazione manageriale:** solo negli ultimi anni sono proliferati corsi di management, ancora però in maggioranza troppo teorici, tagliati sugli aspetti giuridico-economico, quasi mai centrati sulle reali competenze del “saper essere” manageriale e/o imprenditoriale.

4. **mancanza di un ambiente identitario di supporto e confronto:** le difficoltà di cui al punto precedente sono accentuate dalla mancanza di ambienti di riferimento associativi o di “community of practices” specifici della categoria.

5. **mancata percezione della complessità e della responsabilità del proprio ruolo nei confronti degli stakeholders interni ed esterni dell’organizzazione.**

Da parte dei colleghi più “professionalizzati” delle ONG internazionali, i manager delle organizzazioni italiane sono visti come ottimi chiacchieroni con scarse capacità di sintesi, vittime di un accentuato “narcisismo da buona causa”, eccessivamente “politicizzati”, diffidenti nelle relazioni con le altre organizzazioni, con scarse competenze nelle aree chiave della gestione strategica.

Certo è che se il nonprofit è tra i principali attori deputati a “cambiare il mondo” i manager nonprofit hanno una missione di tras-formazione sociale di alta responsabilità ed altamente complessa, e scarsissimo supporto da parte del sistema formativo e di “sistema”.

Tali criticità possono però essere affrontate attraverso una **maggiore attenzione alle competenze chiave, allo sviluppo di reti formali ed informali ed allo scambio delle buone prassi.** Se in passato si è pensato che per essere un buon dirigente di un’organizzazione non profit (soprattutto medio piccola) fossero sufficienti motivazione, capacità oratoria e relazionale, oggi sempre più si fa attenzione ad un più articolato ventaglio di competenze manageriali chiave.

Le competenze chiave (di tipo manageriale e trasversale).

Il modello da noi elaborato⁴ individua quattro aree critiche di management indipendenti dalle funzioni specifiche e comuni a tutte le organizzazioni: Area 1 Missione ed obiettivi; Area 2 Partecipazione; Area 3 Organizzazione; Area 4 Innovazione

Un buon manager deve fundamentalmente creare un equilibrio dinamico tra le quattro aree senza irrigidire troppo il proprio stile e l’organizzazione su

una solamente e modulando gli stili in relazione al ciclo di vita dell’organizzazione ed alla sua cultura.

Ogni competenza complessa (Cluster è definibile in termini di aggregati di competenze meno complesse e infine di comportamenti pratici più dettagliabili, come nell’esempio che segue ad uso del lettore e dell’organizzazione.

1. Orientamento al risultato, abitudine a ragionare per obiettivi.

Area 1: Missione ed obiettivi. Il deficit in questa macro area di competenze ha riflessi molto negativi nella efficienza gestionale della dimensione “Missione” con uno scarto tra l’ambiziosità degli obiettivi strategici e la difficoltà di raggiungere gli obiettivi intermedi attraverso un giusto atteggiamento mentale prima che strumentale, di pianificazione strategica e di efficiente programmazione quotidiana. Un gap che si dipana tra due estremi, quello di alti dirigenti che volano verso obiettivi ambiziosi e non riescono poi a “tirarsi dietro” l’organizzazione, o comunque rimangono... a terra! , e quella di dirigenti che evitano di pianificare seriamente gli obiettivi.

CLUSTER 1 : Orientamento al risultato (Profilo: **Manager nonprofit**)

Fattori: Ragionare per obiettivi, Incisività, Velocità, Ottimizzazione risorse

(Tratto da: ASVI- Osservatorio- Repertorio Professioni)

Competenze correlate ed indicatori comportamentali
A. Ragiona per obiettivi prioritari
1. Mette la massima priorità sul raggiungimento dei risultati, in ordine di priorità, in diversi contesti
2. Applica bene le tecniche di time management in contesti molto diversi (seguono i vari task)
3. Impiega il tempo e l’energia sulle questioni strategiche
4. Aiuta i collaboratori a focalizzare meglio l’impatto dei loro sforzi e ad ottimizzarne l’impegno
5. Ha alta consapevolezza dei diritti e dei doveri
6. Fissa per se e concorda con gli altri elevati livelli di performance
B. E’ incisiva/o (Capacità di incidere nelle situazioni e “strappare”risultati)
1. E’ molto chiaro nel farsi capire e nello spiegare obiettivi e mansioni
2. Sa comprendere le esigenze dell’alto e prospettargli un vantaggio significativo
3. Sa far valere il proprio status per farsi ascoltare
4. Si concentra sul raggiungimento dell’obiettivo minimo prima di mollare
5. Tenace: persiste di fronte agli ostacoli, considera il “no” uno passaggio provvisorio ed il si qualcosa da formalizzare subito.
6. Produce negli altri cambiamenti significati anche a medio lungo termine
7. Sa agire e sfruttare il momento giusto
8. Quando è necessario non guarda in faccia a nessuno, “sa essere cattivo”
C. E’ veloce

⁴ Abbiamo preso liberamente spunto dagli studi sullo stile di leadership e lavoro in gruppo portati avanti da G.M.Parker (vedi anche: Glenn M.Parker, “Team Players and Teamwork.The new competitive business strategy.” 1990 by Jossey-Bass Inc., Publ.), e da E.Schein. Per approfondimenti rimandiamo a ASVI 2002 op. cit.

1. Sa comunicare il senso dell'urgenza e mettere gli altri sottoppressione quando serve
2. Tende ad utilizzare i tempi morti
3. Centra "il punto" rapidamente
4. E' sintetico e rapido nell'esposizione e nel reperire le informazioni
5. E' ordinato nella catalogazione
6. Tende a delegare tutto quello che gli è possibile per concentrarsi su quello che solo lui può fare
7. Tende se possibile a farsi cercare più che a cercare.
d. Ottimizzatore di risorse
1. Si muove in un'ottica di fiducia nelle risorse attivabili (non di scarsità)
2. Parte da quello che c'è e non da quello che dovrebbe esserci
3. Pensa a come utilizzare tutte le opportunità disponibili
4. Intravede nuove opportunità
5. Ha il quadro delle risorse disponibili e potenziali sempre molto chiaro
6. sa facilitare il lavoro degli altri

2. Capacità di valorizzazione del capitale sociale, cognitivo interno e limitrofo all'organizzazione, riconoscere i meriti, dare approvazione.

Area 2: Partecipazione. Il deficit nelle capacità di valorizzazione del capitale umano, di apprezzamento e riconoscimento dei meriti, ha riflessi molto negativi nella efficienza gestionale della dimensione "Partecipazione" (la dimensione n.3 del nostro modello gestionale), con uno scarto tra la ricchezza e complessità di risorse umani tipicamente presenti in un'ONP e l'incapacità di valorizzarle e gestirle validamente ed in un clima di benessere. L'esperienza del burn out è molto comune ma non inevitabile. Migliorare nella valorizzazione delle persone invece, è inevitabile.

3. Competenze organizzative

Area 3: Organizzazione. Il deficit nelle capacità di strutturare l'organizzazione, in particolare secondo una impostazione interfunzionale "per progetti", penalizza il potenziale interno dell'azienda/organizzazione non profit e rischia di far perdere la motivazione data dalla mission e dal modello di governance partecipativo. Spontaneismo e cattive procedure nella gestione delle priorità e delle riunioni (Time management), nell'assegnazione dei compiti e nel funzionamento dei gruppi (team building e team working), della pianificazione e programmazione, nella prevenzione e gestione del burn out, nello scambio e deposito delle conoscenze (Knowledge Management) sono solo esempi di disfunzioni in quest'area.

4. Gestione innovazione, ricerca & sviluppo, imprenditorialità creativa.

Area 4: Innovazione.

Il gap in quest'area è in generale meno appariscente, ed anzi agli osservatori esterni il non profit appare come "un settore vivace in continua evoluzione piena di gente pittoresca che si inventa cose stranissime". Le ONP italiane non difettano di spirito imprenditoriale. Ma l'eccessiva ricerca del consenso, del non essere isolati, spesso va a scapito dell'innovazione. L'investimento sui "talenti" è scarsissima per il timore di riproporre "politiche meritocratiche" che possano produrre emarginazione, senza rendersi conto che in realtà se il processo è ben gestito conduce a differenze creative. In tante situazioni in cui il management deve diventare "leadership" (creativa, coinvolgente) e favorire il cambiamento.

Più in generale, grazie ad un aumento della consapevolezza del ruolo e della formazione, si sta producendo un positivo cambiamento in Italia su tre livelli:

Culturale (cognitivo, identitario): i manager sono più consapevoli della loro differenza ed importanza, della necessità di crescere professionalmente per il bene di tutti.

Strategico- aumenta l'attitudine alla pianificazione strategica a medio lungo termine; al confronto sui risultati più che sulle enunciazioni (anche grazie all'introduzione in alcuni casi obbligatoria del bilancio sociale e di missione); ad un confronto reale con gli stakeholder che, in quanto valutatori, si pronunciano sui risultati e non sulle enunciazioni (mentre un manager for profit deve necessariamente valutarsi su ricavi, profitti e quote di mercato, un manager non profit per la minore "tangibilità" degli obiettivi, può più facilmente sottrarsi ad un confronto concreto).

Operativo- nelle aree funzionali chiave: strategie di marketing fund raising e comunicazione, progettazione, organizzazione, people raising, gestione e motivazione delle persone, knowledge management.

Se come diceva Mandela, "un vincitore è un sognatore che non si è arreso" ci vuole certamente un sogno robusto per non arrendersi alla complessità di un ruolo del genere.

E aggiungiamo noi, per essere un buon manager nel non profit ci sono due pre-condizioni: il coraggio di avere un sogno. Le competenze per realizzarlo.

E. Bonacini, Marco Crescenzi, Paola D'Andrea.