

LA CORPORATE GOVERNANCE E I SISTEMI DI GOVERNO
STRATEGICO NELLE AZIENDE NON PROFIT

**“L’ATTIVITA’ MANAGERIALE
OVVERO
IL LAVORO DEL MANAGER”**

(Claudio Devecchi)

Maggio 2005

BOZZA SENZA CITAZIONI E RICHIAMI DELLA LETTERATURA

1. La “management practice” taglia trasversalmente tutta la ricerca MIUR su “Corporate Governance e Sistemi di Controllo della Gestione Aziendale”. In particolare le pratiche manageriali risultano critiche nel governo strategico delle aziende non profit, tema che la nostra Unità di ricerca ha sviluppato.
2. Sui risultati empirici ed analitici della “C.G. e i sistemi di governo nelle ANP” si rimanda all’ottimo lavoro di ricerca di Fabio Antoldi. Qui, oggi, vogliamo dare qualche riflessione relativa all’impiego delle “management practices” per il conseguimento del successo nella conduzione delle ANP.

3. Escluderemmo la necessità di “inventare” un management per le APN dedicato e specifico; riteniamo molto più ragionevole ed efficace estrapolare dal management, come corpus delle scienze aziendali, gli elementi che risultano utili. In particolare vorremmo sinteticamente trattare come le ANP dovrebbero investire nel management per migliorare l’efficacia dei loro processi aziendali.

4. La nostra tesi è la seguente: *i problemi di corporate governance nelle APN possono, non di rado, identificarsi in problemi di management.* Ad esempio come misurare il successo nel mobilitare le risorse in un’organizzazione non profit; come misurare l’efficacia delle sue staff nell’attività ordinaria di gestione; come misurare il suo progresso nel raggiungimento della missione istituzionale.

5. L’oggetto del nostro intervento si limita a selezionare i ruoli del manager all’interno del lavoro direzionale, nei suoi due aspetti fondanti: le caratteristiche del lavoro e il contenuto del lavoro manageriale. Ci siamo ispirati all’importante studio di Henry Mintzberg, *Il management tra folklore e realtà* (1975; 1994).

6. Il contesto delle nostre successive osservazioni tiene conto dei cinque elementi discriminanti che Antoldi ha individuato essere le caratteristiche delle ANP: assenza di proprietari; assenza di obiettivi fisiologici di redditività (ma presenza costante e continua del principio dell'economicità); difficoltà nella individuazione di parametri di misurazione delle performance e complessità di identificare con precisione le classi di portatori di interessi; modesta cultura manageriale; elevato polimorfismo.

7. “Considerando la realtà del lavoro manageriale, possiamo vedere –sostiene Mintzberg – che il lavoro del manager è estremamente complicato e difficile. Brevità, frammentazione e comunicazione verbale caratterizzano il loro lavoro. “ Questo è quanto esattamente abbiamo riscontrato nelle realtà ANP investigate. “E queste – prosegue Mintzberg – sono proprio le caratteristiche dell’attività manageriale che hanno (finora – annotazione personale dello scrivente) impedito tentativi scientifici per migliorarla.”

8. Se da un lato chiedete ai manager delle ANP in cosa consiste il loro lavoro o leggete i più accreditati manuali di management (Daft, 1988; Daft, Marcic, 2004) troverete che le quattro funzioni manageriali di base sono ‘planning’, ‘organizing’, ‘leading’ e ‘controlling’; dall’altro lato e cioè se osservate cosa fanno in realtà questi manager non sorprendetevi di trovare impossibile quello che vedete con le loro parole o con quanto avete letto.

9. Ciò dipende, a nostro parere, *dall’insufficiente comprensione dei ruoli manageriali che nel concreto questi dirigenti di ANP hanno sinora dimostrato*. Riprendendo Mintzberg, è possibile descrivere il lavoro del manager in termini di vari insiemi strutturati di comportamenti identificati con una posizione (ruoli).

10. La **Figura riprodotta** mostra le dieci posizioni organizzative suddivise tra ruoli interpersonali, informativi e decisionali. *La nostra ricerca mostra che solamente alcuni di questi insiemi strutturati di comportamenti sono presenti nelle ANP. In particolare la più significativa carenza si riscontra in non pochi dei quattro attributi che descrivono i ruoli decisionali, su cui successivamente ci si soffermerà.*

11. La valenza imprenditoriale adottata mostra (e conferma) le due caratteristiche presenti nello studio citato: "... i progetti di sviluppo a livello di vertice non implicano singole decisioni né insiemi strettamente interrelate di decisioni; vale invece una logica incrementale, dove una serie di piccole decisioni e azioni si susseguono nel tempo. Secondo, i vertici supervisionano decine e decine di progetti di sviluppo contemporaneamente e si comportano come dei "giocolieri" (tengono in aria un certo numero di progetti, periodicamente uno scende, gli viene data una nuova iniezione di energia e mandato di nuovo in orbita. A vari intervalli, mettono in movimento nuovi progetti e ne scartano dei vecchi.")
12. La gestione della crisi o del disturbo è il secondo ruolo decisionale che nelle ANP è presente in misura pressante. L'elemento più critico di questo lavoro è la prevedibilità e la standardizzazione della crisi o del disturbo. Il non poter prevedere tutte le conseguenze delle loro azioni, mette questi dirigenti nella situazione di lavorare in un ambiente instabile, rincorrendo le soluzioni del caso senza mai poter operare in anticipo sul problema.

13. Il terzo ruolo decisionale critico è quello dell'allocatore delle risorse ovvero della responsabilità della scelta di chi-avrà-che-cosa. E il proprio tempo rappresenta probabilmente la più importante risorsa che il manager alloca. La frammentazione del processo decisionale che abbiamo più volte osservato nelle ANP, favorisce una presa di decisioni discontinua e una strategia sconnessa. Pur in presenza di sistemi di budget, i vertici decidono su non pochi progetti di investimento ad hoc! La spiegazione la troviamo nell'urgenza e contingenza del progetto ovvero nella manifesta difficoltà di quantificare costi e ricavi così come richiesto da un budget di investimenti. Inoltre ci troviamo di fronte a decisioni veramente e incredibilmente complesse: l'impatto della decisione su altre decisioni e sulla strategia dell'organizzazione; assicurare che le decisioni fossero accettabili da coloro che influenzavano l'organizzazione; assicurare che le risorse impegnate non fossero impegnate all'eccesso; capire i costi/benefici e la fattibilità della proposta.
14. L'ultimo ruolo decisionale è quello del negoziatore. Qui non abbiamo riscontrato grossi problemi se non quello di impegnare in tempo reale le risorse dell'organizzazione.

15. **Arriviamo alle conclusioni.** Anche nella nostra ricerca è apparso chiaro che questi dieci ruoli non sono facilmente separabili, anzi, essi formano un insieme integrato: nessun ruolo può essere escluso dalla struttura senza che il lavoro manageriale ne risulti modificato.
16. Il lavoro di squadra (team management) presuppone, soprattutto in queste organizzazioni non profit, che le due o tre persone chiave devono agire come una sola entità in quanto appare assai negativo o fallimentare smembrare i dieci ruoli e suddividerli tra i membri del gruppo. Pertanto i ruoli interpersonali, informativi e decisionali restano ovunque inseparabili, nelle ANP.
17. Il manager deve essere capace di osservare il proprio lavoro per continuare a imparare lavorando. Nessun lavoro è più vitale per le nostre ANP quanto quello dei manager che vi operano; in particolare questi manager devono riuscire a trasformare i piccoli e tangibili frammenti di informazione in un quadro complessivo del loro mondo.

L'unione tra noi accademici e questi manager può essere molto fruttuosa: noi abbiamo – come dice Mintzberg – qualcosa d'importante che al manager manca: il tempo per esplorare i problemi complessi, al fine di applicare i nostri modelli.

Solamente così la pressione del lavoro manageriale nelle ANP verrà meno nel tempo, eviterà al manager di addossarsi troppi impegni, incoraggiare le interruzioni, rispondere velocemente a ogni stimolo, prendere decisioni isolate e fare ogni cosa rapidamente.