

Nuovi modelli di gestione, nuovi strumenti e costruzione di organi di governo realmente efficaci nel nuovo contesto

22 gennaio 2010

Secondo incontro per Superiori Maggiori e Consigli

L'incontro, come il primo si è tenuto nella sede dell'USMI nazionale di Via Zanardelli e ha visto l'attiva e impegnata partecipazione di numerose Superiori Maggiori d'Italia.

La conduzione dell'intera giornata come sempre è affidata al Prof. **Marco Grumo**, docente di Economia Aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

In apertura il saluto di sr **Liliana Ugoletti** fdcc, responsabile dell'Ufficio Scuola e Cultura dell'USMI; a seguire il prof Grumo, profondo conoscitore della realtà degli Istituti religiosi, introduce i temi all'ordine del giorno.

Di fronte a un contesto che cambia (assenza di vocazioni religiose e contesto ipercompetitivo), la formula per la ripresa degli Istituti religiosi comprende:

- la ricerca di nuovi modelli di gestione delle attività, muovendosi in anticipo rispetto ai problemi
- attrezzarsi di un piano di riorganizzazione e di ristrutturazione delle attività
- formare organi di governo che siano di qualità, con staff forti

Nuovi modelli di gestione delle opere nel nuovo contesto

Con un taglio prospettico e concreto il prof. Grumo presenta i due modelli di gestione delle attività: gestione diretta e gestione indiretta, chiarendo che in tutte e due esistono alcuni *ruoli fondamentali e compiti che non sono delegabili* e che quindi devono rimanere in mano alle suore. Essi sono:

- il ruolo dirigenziale della Madre Generale, che guida verso lo sviluppo.
- la responsabilità delle risorse umane
- la gestione delle relazioni esterne, attraverso le quali passa l'identità dell'Istituto
- i compiti dell'economia.

I laici in questi ruoli possono essere solo collaboratori.

Caratteristiche dei dirigenti

- Grande capacità di produrre idee nuove, che *vedano* il futuro. Lo sviluppo della missione nasce dalla mente: se le idee sono chiare si può andare verso il futuro; poi si definisce la praticabilità delle idee.
- Sono soggetti dinamici, giovani di spirito, capaci di relazioni e di mettere in rete quello che fanno.
- Hanno capacità di fare gruppo: lavorano e sanno far lavorare i propri collaboratori

Competenze del gruppo dirigente

- Sono specializzati nella missione e nel carisma dell'Istituto, così da poterlo facilmente tradurre in termini operativi e l'organizzazione non rischi di perdere il proprio *colore*.

- Hanno la competenza della gestione del personale, non solo la capacità di amministrarlo.
- Come organo di direzione generale essi sanno leggere in un attimo e in una visione panoramica, i problemi dell'organizzazione e decidere la cura necessaria per guarirla.
- Hanno competenze di marketing per poter innovare
- Sanno gestire le strutture

Per preparare questo gruppo di dirigenti ad alto potenziale, è necessaria una formazione che si concluda con un esame finale non formale e nozionistico, ma nel quale si chiedi di fare un piano di riorganizzazione del proprio Istituto. Quando si parla di gestione, infatti, i modelli non esistono per le diverse congregazioni, perché ognuna ha una propria specificità di carisma, di storia e di persone.

La gestione diretta

Nella gestione diretta tre sono i livelli forti che il gruppo dirigente deve controllare:

- Dare gli obiettivi per la proprietà
- Formulare la strategia di un'opera
- Scegliere chi deve eseguire

Fra questi livelli ci deve essere condivisione, ma non confusione. Spesso invece di fatto governa chi li esegue.

La gestione diretta in realtà può funzionare se si fonda su due gambe:

- l'organo di indirizzo e di coordinamento, che non sostituisce la gestione, ma opera su di essa un controllo organizzativo (non ispettivo): valuta l'operato per migliorare, come un momento di crescita.

- un regolamento di gestione che permetta alle opere di correre su binari precisi

In sintesi abbiamo bisogno di opere locali flessibili, forti e moderne, che seguano un indirizzo unitario e mettano in circolo le esperienze.

Ci vuole anche una **Commissione tecnica di coordinamento** che persegua come obiettivi:

- il coordinamento effettivo
- un'autonomia operativa
- l'eccellenza locale
- lavori in solidarietà e stretto coordinamento con le opere locali

Il **regolamento di coordinamento** deve essere accettato da tutte le Province e deve presentare:

- una strategia
- preventivi
- miri ad una visibilità esterna
- realizzi una mutualità interna

La Gestione indiretta

Si fonda su due **presupposti**:

- ci sia un marchio forte
- l'organizzazione sia vivente

Nella gestione indiretta io Istituto non gestisco, ma seguo ed offro facilitazioni all'autoimpresa: do l'attività e assistenza; do il marchio, che ha anche un valore economico importantissimo; do la struttura.

In cambio chiedo la missione, che è e rimane mia e non tua e per questo faccio assistenza e coltivo le comunicazioni.

Questo significa che io mi specializzerò su **Missione come organo controllante e verificante**. Non faccio perciò con te contratti d'affitto d'azienda.

Nel dialogo che segue con il relatore si puntualizza la necessità di non sbagliare nella composizione delle commissioni e quindi la necessità di non partire dai nomi, ma dalle competenze effettive delle persone.

Alcuni strumenti per riorganizzare le attività e business plan

La chiusura di un'opera va fatta solo quando non è propagatrice del carisma, che in ogni caso non passa per gli immobili ma attraverso le persone. E va accompagnata con un piano di ripresa per le altre opere.

Business plan è lo strumento che ci aiuta a sviluppare le attività nel nuovo contesto.

Si parte da un'idea buona, che è tale anche nell'aspetto economico: l'idea di incontrare gli altri. Poi, siccome l'unica costante nel contesto attuale è il cambiamento, ci vogliono continui aggiustamenti: un affinare e ricontestualizzare continuamente l'idea.

Le idee e i servizi buoni vengono sempre dal personale buono.

Il **business plan** analizza le idee, aiuta a identificare quelle mediocri per scartarle e a riconoscere le idee imprenditoriali capaci di soddisfare e di autosostenersi per lanciarle. È perciò strumento di lancio delle nuove attività e strumento per riposizionare le attività nel nuovo contesto tecnologico. È un documento di analisi della bontà del progetto, raccoglie domande importanti in senso quantitativo e qualitativo a cui bisogna trovare risposta. Non è un fatto episodico, ma va tenuto aggiornato. È un insieme di risposte sulle attività critiche per tirar fuori in anticipo problemi e punti deboli ed evitarne la crisi. È un progetto per evitare che le attività storiche vadano fuori contesto. È la pagella del progetto: se è buono ci sarà chi finanzia. È strumento per trovare soggetti finanziatori, per evitare buchi di mercato.

Termini chiave per fare un business plan

1. Bontà dell'idea
2. Esistenza del mercato
3. Budget: costi e ricavo del progetto
4. Test sul progetto prima del lancio
5. Concetto di punto di pareggio
6. Margine di contribuzione evitando che ci siano troppi costi fissi e anche per la loro copertura.
7. Strategia e tempi di rientro dei costi
8. Il fattore personale, chiave per lo sviluppo del progetto. Successione del personale, chiave per avere garanzie di continuità
9. Rendimento

Come deve strutturarsi un business plan (INDICE)

1. Sintesi di presentazione dell'idea, non autoreferenziale, ma condivisa con quelle persone che sono dotate di maggiore capacità critica

2. Descrizione del progetto
3. Descrizione dei servizi che vogliamo effettuare
4. Piano di comunicazione interna ed esterna e marketing (che è ascolto dei potenziali utenti per incorporare subito la loro voce nel progetto): uscire dalle proprie rappresentazioni mentali e incontrare davvero l'altro nel suo punto di vista.
5. Aspetti organizzativi
6. Tema dei finanziamenti (la non sostenibilità dei progetti nasce sempre in fase di programmazione)
7. Tema economico finanziario
8. Bilanci prospettici

Con un riferimento più concreto alla situazione di un Istituto religioso e tenendo presente che l'innovazione nasce sempre da bisogni non soddisfatti e che l'imitazione rende tutti più deboli:

- Bisogna fare progetti che si distinguano veramente dagli altri
- Distinguere le cose che si devono o che si possono fare da soli
- Chiarire i risultati che si intendono raggiungere nelle varie fasi
- Lucidità nel rifarsi alle esperienze precedenti
- Prendere le idee degli scettici intelligenti e costruire da lì una rete di relazioni

Il progetto deve rispondere alle seguenti domande

- Che cosa offre di unico a queste persone?
- A chi ci si rivolge?
- Stiamo entrando in un mercato stabile o che decresce?...in un settore affollato o lo facciamo prima degli altri?
- Chi sono i concorrenti? (punti di forza e di debolezza)
- Perché queste persone dovrebbero venire da noi e pagare di più e non dagli altri?
- Quali vantaggi offriamo rispetto agli altri? Sono difendibili o evanescenti?
- Come promuoviamo l'iniziativa?
- Abbiamo il personale *buono*? E dove andiamo a prenderlo?
- Di quale struttura e attrezzatura abbiamo bisogno? L'abbiamo?
- Quale organigramma?
- Come gestire la fase di lancio prima, e poi di sviluppo?
- Quali rientri di cassa?
- Quali soggetti coinvolgere?
- Il business risponde in modo convincente a tutte le domande importanti?

Terapie per i problemi

Ci sono problemi diversi

- nella fase di lancio
- nella fase dello sviluppo
- nella fase della maturità
- nella fase del declino

e quindi anche le terapie saranno diverse.

Ci vogliono diagnosi di qualità per capire dove siamo e poter decidere le innovazioni e le terapie giuste.

Sapendo che riconvertire è più difficile che lanciare una nuova attività, è necessario aiutarsi nella lettura -e realizzarla in modo nuovo- del contesto di un'opera, perché la missione possa continuare. Come l'allenatore, il dirigente non va lui in campo, ma conosce le competenze

richieste in campo. E così, se il problema è di gestione e di qualità delle persone, bisogna colmare questo vuoto; allora il dirigente generale prende *quelle* persone e le fa specializzare in una formazione gestionale nuova. D'altra parte quello gestionale diventerà in breve il problema esclusivo.

Le persone sono purtroppo ancora concepite come un costo e non come risorse e questo è un *virus* mortale. Come avviene oggi la selezione delle persone, la loro valutazione, la ricompensa? Le nomine seguono i nomi o le attitudini e i percorsi di formazione, le competenze delle persone? Le nostre risposte sono oggi orientate al futuro?...

Chi riesce a creare coesione interna e consenso intorno ad una strategia, va avanti. Il cambiamento sostanziale si può realizzare solo con una forte condivisione.

Come costruire organi di governo efficaci nel nuovo contesto

La qualità degli organi di governo è un fattore decisivo riguardo allo sviluppo di un'opera. Se il governo ha competenza e autorevolezza, allora è forte.

Oggi siamo tutti in vetrina: se, per esempio, il superiore *legge* un discorso al personale laico, l'impatto non è neutro e l'organizzazione perde fortemente di credibilità.

Negli organi di governo ci devono essere pesi e contrappesi, ci vogliono cioè i controlli del suo operato.

È importante il funzionamento effettivo ed efficace degli organi di governo e che non ci siano membri onorari. La presidenza dovrebbe dare stimolo allo sviluppo e alle condizioni di sviluppo, invece a volte lo frena invece che promuoverlo, o si perdono in scemenze. Loro compito è rompere costantemente l'inerzia che l'organizzazione produce. Ci vuole libertà di pensiero, indipendenza nella capacità di giudizio, autorevolezza, competenza.

Figura forte chiama figura forte e figura debole chiama figura debole.

Il controllo consente di migliorare l'operato.

I Consigli a volte diventano una formalità legale. In questo caso il *potere* viene spostato al di fuori dello stesso Consiglio. Spesso poi addirittura i successori sono scelti dallo stesso Dirigente...

È necessario che le decisioni dei Consigli siano trasparenti. La mancanza di trasparenza determina una sfiducia e una distanza, che poi è difficile colmare. La comunicazione interna non deve mancare.

Organi di governo efficaci

Per essere efficace, un organo di governo ha bisogno di:

- distinzione di ruoli e di responsabilità
- definire con precisione obiettivi e direttive in termini operativi, per non dare delega in bianco.
- saper fare il punto della situazione e definire le strategie, per non correre il rischio di rincorrere le urgenze
- curare le relazioni esterne e risolvere tempestivamente le crisi, che in realtà sono fatti ordinari
- fare riunioni regolari e frequenti con un ordine del giorno che verta su problemi sostanziali
- produrre linee di indirizzo e regole sicure per risolvere i problemi
- l'organo tecnico non deve deliberare a maggioranza, se no la decisione non è mai tecnica come invece è necessario, ma di mediazione
- l'economista deve stare all'interno del Consiglio, con un ruolo non più solo consuntivo, ma preventivo, fin dall'inizio.

Il Prof Grumo passa a presentare diverse **tipologie di organi di governo**

basate su:

- il tempo disponibile in rapporto al grado di attività
- le competenze tecniche di gestione

Questo per aiutare a capire dove il proprio Consiglio si trova e arrivare ad essere un organo di governo propulsivo.

e basate sul:

- rapporto con un contesto_concorrenziale
- rapporto con un contesto non concorrenziale

Questo per arrivare ad essere organi anticipatori e innovatori, che operano al di fuori degli schemi.

In conclusione il prof Grumo sottolinea la necessità di pianificare il passaggio generazionale, attraverso la scelta di collaboratori di differenti generazioni.

Il prossimo incontro che l'Ufficio Scuola dell'USMI ha organizzato per le Madri generali e i loro Consigli è stabilito per il 19 febbraio 2010 e si incentrerà sui **bilanci veri**.

*Sr Luciagnese Cedrone
Biblioteca@usminazionale.it*