



(Estratto da "Manager e Management del Non Profit. La sfida etica", ASVI 2003)

ANALISI STRATEGICA INTERNA DELL'ORGANIZZAZIONE NON PROFIT: ELEMENTI BASE PER UN PRIMO INQUADRAMENTO

di M. Crescenzi

In questa lezione continueremo il nostro viaggio all'interno delle ONP, individuando anche i principali punti di forza e di debolezza che caratterizzano e differenziano ciascun tipo di organizzazione. Le funzioni interne, le dimensioni gestionali, le criticità legate ai processi imprenditorializzazione, sussidiarietà e governance, tipicamente non profit.

In una ipotetica radiografia ci apparirebbe un quadro molto frastagliato di risorse, di figure interne (clienti interni: volontari, dipendenti, soci) ed esterni (clienti esterni: clienti pubblici, clienti privati, utenti, donatori, etc.).

Proprio per tale complessità e numerosità di referenti, si definisce l'ONP come "multistakeholders". Tale ricchezza è al contempo portatrice di opportunità operative, competitive e di creazione di valore sociale, ma è anche una rilevante fonte di criticità.

Le principali risorse e "leve di azione" per il management sono fondamentalmente:

la possibilità di fruire di rilevanti agevolazioni, in particolare di carattere fiscale, concesse dalle normative ONLUS, 266/1991 (volontariato), 381/91 e 59/92 (cooperative sociali). La possibilità di coinvolgimento di personale volontario. Possiamo trarre precise in dilazioni per il management: in particolare la gestione delle risorse umane (clienti interni), e la gestione dei clienti esterni in un'ottica di partnership, sono le principali criticità generali. Il titolo preferenziale per fruire di numerosi finanziamenti europei, nazionali e regionali. Ovviamente ciò implica saper fare progetti (vari ambiti) in una "produzione" di buona qualità e non episodica.

Il rapporto di partnership sussidiaria, con le Aziende pubbliche, enti locali, P.A., che si configurano sia semplicemente come clienti (soprattutto per le ONP di più recente costituzione), che come partners (in un rapporto più maturo e per le ONP con maggiore storia, competenza, accreditamento) non tanto di richiesta (di finanziamento di progetti) quanto di offerta (delle competenze e del radicamento territoriale dell'organizzazione).

Il rapporto con i Doners (donatori e sponsor nelle campagne di fund raising), un'esclusività riservata alle non profit in cui le Onlus sono particolarmente avvantaggiate in quanto permettono sgravi fiscali al donatore/sponsor. Un rapporto da configurare non tanto in termini di richiesta caritatevole, lavaggio di "colpe (donatori) o social washing (sponsor) ma di offerta competitiva a crescenti bisogni di solidarietà e responsabilità sociale.

La Constituency, vale a dire il credito e simpatia godute presso la società civile (stampa, collettività) Un patrimonio (esterno/interno senza confini rigidi) essenziale che di per sé è un indicatore-non unico- del senso e della validità di azione di una determinata ONP, e come vedremo più avanti "misurabile" mediante il bilancio di missione. Un "capitale di investimento" (più che un patrimonio) da utilizzare al massimo ed accrescere con il tempo attraverso la rispondenza delle risposte fornite dall'organizzazione ai bisogni circostanti.

Abbiamo visto quali siano le Funzioni organizzative strategiche. Al di là delle funzioni analizzate, quali fund raising, comunicazione, campaigning, gestione del personale, amministrazione e controllo di gestione, oggi è preminente impostare una flessibile e dinamica organizzazione "per progetti" in cui tutte le funzioni collaborino senza compartimenti stagni e rigidità, per il perseguimento dei fini coerenti con la mission.

Abbiamo delineato quattro dimensioni interne da presidiare. La mission, la partecipazione, l'organizzazione, l'innovazione.

Abbiamo fornito una matrice di pianificazione dell'organizzazione non profit, che partendo dalla definizione della propria identità e di idee di impresa/attività valide, giunge ad un rapporto con gli attori esterni in termini di clienti, partners o concorrenti. Mirando comunque ad un rapporto di governance, ma senza escludere la competizione.

La pianificazione imprenditoriale a carattere sociale deve mirare alla ricerca efficiente di un "valore sociale" prima che economico. Nella pianificazione particolarmente importanti sono alcuni elementi da presidiare con continuità: primi tra tutti l'identità dell'organizzazione, la coerenza e validità dell'idea di impresa, la ricerca di partnership più o meno strutturate. Il bilancio finale sarà a tutti gli effetti un rendiconto a doppia valenza, economica finanziaria e sociale; ed un significativo strumento di comunicazione interno ed esterno.

Da quanto detto, emerge in tutta la sua evidenza la "complessità manageriale" delle ONP, che si dipana tra molte risorse attivabili, dimensioni, funzioni e piani diversi da gestire. Le aree da presidiare efficacemente ed efficientemente sono certamente: la formazione manageriale e di pianificazione strategica e l'abitudine a lavorare per obiettivi diffusa nell'organizzazione; la Pianificazione e costanza nella formazione dei volontari e del personale in genere; l'impostazione di una funzione/staff di Project Management (servizi locali, finanziamenti vari, europrogettazione; l'impostazione di una funzione/staff di fund raising e comunicazione con valida impostazione di marketing;

Ad esse deve affiancarsi la tradizionale capacità di pubbliche relazioni e lobbying nei confronti della Pubblica Amministrazione.

ANALISI STRATEGICA INTERNA DELL'ORGANIZZAZIONE NON PROFIT

Unità' 1. ONP: le risorse strategiche interne

Tratteremo qui:

1. ONP , analisi strategica: le risorse attivabili
2. Cooperative sociali, analisi strategica: risorse attivabili.
3. Cooperative sociali, analisi strategica: fattori ostacolanti.
4. Cooperative sociali, analisi strategica: indicazioni per il management.
5. Associazioni, analisi strategica:risorse attivabili
6. Associazioni, analisi strategica: fattori ostacolanti
7. Associazioni, analisi strategica:indicazioni per il management

Le domande che possiamo farci

1. *Cosa ci apparirebbe se facessimo una sorta di "radiografia" di un'ONP?*
2. *Cosa vuol dire che un'ONP è un'organizzazione "Multistakeholders"?*
3. *Quali sono le principali risorse interne e punti di forza di un'ONP, e, in maggiore dettaglio, di una impresa non profit e di una associazione? Quali sono i fattori ostacolanti?*
4. *Quali indicazioni possiamo trarre per il management?*
5. *Come "funziona" un'ONP, quali sono le funzioni principali; come si pianifica l'attività di una impresa non profit?*

Obiettivi concreti del presente capitolo

Individuare le risorse interne attivabili nelle ONP in genere ed in particolare nelle Associazioni e Cooperative Sociali

1. Individuare i fattori ostacolanti lo sviluppo e critici per il management
2. Delineare le principali funzioni organizzative
3. Delineare la complessità ma anche i vantaggi di un'organizzazione se gestita per progetti
4. Individuare alcune dimensioni strategiche di management
5. Individuare la specificità ed i processi di aziendalizzazione delle imprese non profit
6. Segnalare l'importanza di una logica di "filiera produttiva", di sussidiarietà e di networking

7. Determinare scopi e modalità di stesura di un “bilancio” non solo economico e finanziario, ma anche e soprattutto “sociale” relativamente all’azione dell’ONP.

1. ONP , analisi strategica: le risorse attivabili

Vediamo come le “sfere clienti” siano molto più articolate e complesse nelle ONP rispetto alle imprese “for profit”.

Tale fatto è al tempo stesso una criticità (il management dovrà essere in grado di gestire e valorizzare tale ricchezza) ma è anche una risorsa importante, insieme ad altre altrettanto significative.

Tab. 1-. Stakeholders: “Clienti interni” Cooperative e Associazioni

ASSOCIAZIONI	COOPERATIVE
clienti interni	Clienti interni
soci volontari (in Italia o all'estero)	Soci
Soci dipendenti	soci in partecipazione
Soci finanziatori	soci finanziatori
Soci in partecipazione	soci volontari
dipendenti non soci	soci dipendenti
collaboratori esterni	soci svantaggiati
Obiettori di coscienza	dipendenti non soci
Tirocinanti	dipendenti svantaggiati (non soci)
	collaboratori esterni
	Obiettori di coscienza
	Tirocinanti

Tab. 2. Stakeholders: “Clienti esterni” Cooperative e Associazioni

ASSOCIAZIONI	COOPERATIVE
clienti esterni	Clienti esterni
Istituzioni e Pubblica Amministrazione , livello: Politico(Assessore)	Istituzioni e Pubblica Amministrazione , livello: Politico(Assessore)
Funzionale-Amministrativo (funzionari)	Funzionale-Amministrativo (funzionari)
Operativo nei Servizi (es. assistenti sociali) (a livello nazionale, europeo, internazionale)	Operativo nei Servizi (es. assistenti sociali) (a livello nazionale, europeo, internazionale)
Donatori	Donatori
Sponsor	Sponsor
Finanziatori	Finanziatori
Clienti Privati paganti prestazioni per beni e servizi	Clienti Privati paganti prestazioni per beni e servizi
Utenti fruitori dei servizi	Utenti fruitori dei servizi

**Tipologie di Risorse
attivabili in generale da
tutte le tipologie di
organizzazione non profit.**

Un valido management, un buon manager, sanno utilizzare al massimo le risorse del proprio ambiente operativo per il raggiungimento di fini ad essi commisurati. E' importante determinare quindi quali siano le risorse più significativi per poter affermare l'organizzazione negli "ambienti" esterni (mercato, reti, collettività) prescelti. Ecco uno schema riassuntivo di tali risorse, valido per tutte le Onp, da modulare poi con degli accenti diversi a seconda delle varie tipologie.

Tab. 3 Le risorse attivabili: ONP.

1. Agevolazioni
2. soci volontari e clienti interni in genere
3. finanziamenti europei, nazionali e regionali.
4. rapporto con le Aziende pubbliche, enti locali, P.A
5. Doners (donatori e sponsor nelle campagne di fund raising)
6. Constituency: credito e simpatia godute presso la società civile (stampa, collettività)

1. Agevolazioni: la possibilità di fruire di rilevanti agevolazioni,

in particolare di carattere fiscale, concesse dalle normative ONLUS, 266/1991 (volontariato), 381/91 e 59/92 (cooperative sociali). Piccoli esempi velocemente esponibili, tra i molti:

- Possibilità di contratto (licitazione) diretto senza gara d'appalto, con l'ente locale per le Coop. Sociali di tipo B (articolo 5 legge 381/91)
- Fondamentale non tassabilità degli utili (460/97, 381/91, 266/91) non derivanti da attività commerciali
- Possibilità di scelta di un'aliquota e di passaggio ad es. da un'aliquota al 20% ad una al 4%: laddove si parte dalla concessione di un importo lordo per le prestazioni –da cui detrarre l'importo iva corrispondente all'aliquota di riferimento- (ad es. da parte dell'Ente locale"), un caso del genere comporta un incameramento di un 16% di margine.
- Esenzione dal pagamento di una serie di tasse.
- Fondi speciali per finanziamento del volontariato (tramite le fondazioni bancarie, almeno fino al 2002, legge 266/91) e della cooperazione (legge 381/91, ed altre)

2. Soci volontari e clienti interni in genere:

la possibilità di coinvolgimento di personale volontario, obiettori, tirocinanti ed altre risorse motivate.

Le cooperative sociali sono imprese a tutti gli effetti che possono coinvolgere fino al 50% di risorse volontarie, e un numero aperto di obiettori e tirocinanti.

Le associazioni di volontariato in particolare, ma anche in parte le ass. di promozione sociale, traggono la loro operatività dai volontari.

3. Finanziamenti europei, nazionali e regionali

Il titolo preferenziale per fruire di numerosi finanziamenti europei, nazionali e regionali. Ovviamente ciò implica saper fare progetti (vari ambiti) in una “produzione” di buona qualità e non episodica.

4. Clienti esterni più facilmente coinvolgibili come partners.

Rapporto di partnership sussidiaria, con le Aziende pubbliche, enti locali, P.A, che si configurano sia semplicemente come clienti (soprattutto per le ONP di più recente costituzione), che come partners (in un rapporto più maturo e per le ONP con maggiore storia, competenza, accreditamento). Non tanto di richiesta (di finanziamento di progetti), quanto di offerta (delle competenze e del radicamento territoriale dell’organizzazione).

5. Donatori e sponsor: un’esclusività riservata alle non profit in cui le Onlus sono particolarmente avvantaggiate in quanto permettono sgravi fiscali al donatore/sponsor. Un rapporto da configurare non tanto in termini di richiesta caritatevole, lavaggio di “colpe (donatori) o social washing (sponsor) ma di offerta competitiva a crescenti bisogni di solidarietà e responsabilità sociale.

6. Costitucency: credito e simpatia godute presso la società civile (stampa, collettività)

Possiamo immaginare in fondo la non profit un po’ come una barca con il vento a favore, il “vento” della simpatia che riscuote presso la collettività. Questo patrimonio di “favore” è una risorsa che l’ONP può fruire per “dispiegare” la propria mission.

Un patrimonio (esterno) essenziale che di per sé è un indicatore-non unico- del senso e della validità di azione di una determinata ONP. Un “capitale di investimento” (più che un patrimonio) da utilizzare al massimo ed accrescere con il tempo attraverso la rispondenza delle risposte fornite dall’organizzazione ai bisogni circostanti.

Salvo pochi casi, oggi solo le associazioni di maggiori dimensioni e più organizzate nella comunicazione esterna, riescono a gestire efficacemente tale favore, che si concretizza in molti modi, da una presenza abbastanza continuativa sui media (es. legambiente), alla gestione delle grandi donazioni (es. WWF), alla sensibilizzazione su temi specifici (es. Amnesty International per i diritti umani, Emergency sul tema delle mine antiuomo e più in generale delle guerre).

Ecco perché, la “rendicontazione sociale” si sta affiancando a quella “economica finanziaria”, ed il tema del bilancio sociale oggi è molto partecipato, non solo per “moda”.

Vediamo, ad un livello di maggiore dettaglio, come le risorse entrano in gioco più specificamente all’interno delle due più significative tipologie, le Cooperative Sociali e le Associazioni.

2. Cooperative sociali, analisi strategica: risorse attivabili.

Tab. 4. Le risorse attivabili. Cooperative sociali.

Agevolazioni
soci volontari e clienti interni in genere
finanziamenti europei, nazionali e regionali.
rapporto con le Aziende pubbliche, enti locali, P.A
Doners (donatori e sponsor nelle campagne di fund raising)
Credito e simpatia godute presso la società civile (stampa, collettività)

Agevolazioni

tutte le cooperative sociali, uniche nell'arcipelago non profit, godono di diritto del regime agevolato **onlus** e non rischiano in nessun caso (contrariamente alle associazioni di volontariato) di perdere la qualifica di onlus), possono solo perdere la qualifica di cooperativa sociale. godono inoltre di altre agevolazioni significative, quale la possibilità di “**avanzi di gestione**” (**utili..**) **non tassabili se reinvestiti**. laddove una normale srl arriva al 50% di tassazione degli utili. questo vuol dire maggiori possibilità di investimento e, teoricamente, di progettazione innovativa. se **il management** punta a fare utile (avanzo) di gestione, si troverà risorse economiche “pulite” da reinvestire in innovazione, o da puntare su settori strategici. Le cooperative sociali di **tipo b** hanno un'agevolazione in più rispetto alla tipologia “a”: infatti nel dettame **dell'articolo 5 della legge 381/91**, possono stipulare convenzioni dirette senza gara d'appalto con enti locali e aziende pubbliche, ricevendo l'affidamento in via diretta e discrezionale dei servizi.

2. Finanziamenti europei, nazionali e regionali.

le cooperative sociali (in particolare quelle di tipo b) sono il tipo di organizzazione non profit **più favorite dal punto di vista dei finanziamenti**, ai vari livelli. possono ricevere finanziamenti:

- semplicemente in quanto aziende ;
- per lo start up e la creazione di nuova occupazione (imprenditorialità giovanile e altre)
- per il tipo di compagine sociale(es. femminile, o giovanile)
- per il tipo di progetto (leggi specifiche di intervento sullo svantaggio sociale)

e possono richiederli a molti livelli:

comunale, provinciale, nazionale, europeo, internazionale

ne discende che le opportunità di finanziamento sono talmente tante, incrociate e sovrapposte, che è **inutile “inseguire i finanziamenti”**: questi vanno canalizzati a supporto della pianificazione strategica, e quindi dell'attuazione della mission.

Poiché a essere finanziati sono comunque sempre progetti (sociali o di impresa) una funzione fondamentale che **il management** dovrà presidiare, è quella della progettazione.

3. Rapporto con le aziende pubbliche, enti locali, p.a.

il “mercato” , e fonte di entrata abituale delle cooperative sociali (sia di tipo a, che b e a/b), è rappresentato oggi primariamente dalle convenzioni per la fornitura di servizi locali (socio sanitari e/o culturali o altro) a cui accedono mediante i bandi di gara emessi dagli enti locali.

l’azione di “lobbing” nei confronti di politici e funzionari, laddove non “schiacci” la cooperativa eccessivamente su un “cliente unico” (l’ente locale), rimane molto importante. e’ il ruolo di solito svolto dal presidente della cooperativa. gli enti locali trovano estremamente più conveniente una gestione esternalizzata dei servizi di propria competenza, sia in termini di efficienza che di costo, in un’ottica che viene definita di sussidiarietà.

al fine di meglio competere con le altre onp (altre cooperative, associazioni etc) per la partecipazione ai bandi di gara indetti dalle amministrazioni, si è registrato negli ultimi anni, soprattutto nel centro nord, una ricerca di standard che va dal possesso di requisiti minimi richiesti dall’amministrazione (requisiti di accreditamento); alla certificazione di qualità.

Il management dovrà quindi presidiare con grande attenzione e sensibilità l’area “relazioni con il pubblico”: in termini di comunicazione esterna; proponendo l’organizzazione non solo come “tappabuchi” (residualità) e fornitore di servizi, ma anche come promotrice alla pari di una politica di miglioramento sociale e governance locale (o internazionale).

Soci volontari.

Tutte le cooperative sociali possono aver **fino al 50% di soci volontari**. Questo vuol dire che il management ha la possibilità di far “correre” un’azienda con una vastissima possibilità di lavoro volontario e quindi non utilizzare (sfruttare) i volontari come manodopera a costo 0 per abbassare le spese (cosa che peraltro talvolta si verifica, soprattutto quando le amministrazioni locali offrono finanziamenti per i servizi insufficienti anche solo a coprire i costi del personale), quanto per poter attivare risorse per sperimentare nuovi servizi e/o coprire servizi che ancora non si è riusciti a finanziare, per il radicamento nella comunità, per la comunicazione e il fund raising.

Purtroppo le cooperative sono molto carenti nell’attirare i volontari, che preferiscono strutture dalla mission più chiara ed un impegno meno “ambiguo” di quello che esprimono di solito le cooperative che sono spesso più centrate sulla propria sopravvivenza che non sulla collettività. Se riguardiamo la tabella 5 notiamo che le coop. sociali, a fronte di una consistenza numerica sull’intero universo del non profit pari al 5% (neanche 5.000 su oltre 220.000 onp totali censite in italia), contribuiscono all’occupazione dipendente in misura del 23%, producono quindi 5 volte più occupazione di una onp “media”.

La conferma numerica di quanto si diceva poc’anzi sullo scarso utilizzo della risorsa “volontariato” emerge con grande evidenza nella medesima tabella: le cooperative sociali intercettano solo il 6 / 1000 del volontariato. Quindi, mentre il numero medio di unità lavorative per ciascuna cooperativa sociale è pari a 30 contro una media onp inferiore a 3, il numero medio di volontari è di 4 contro i 15 della media onp.

Tab.5. Istat: occupazione nel settore non profit per tipologia di organizzazione (rielaborazione ASVI)

Forme giuridiche	Dipendenti	Lavoratori distaccati	Collaborazione coordinata e continuativa	Totale dipendenti	Volontari	Religiosi	Obiettori di coscienza
------------------	------------	-----------------------	--	-------------------	-----------	-----------	------------------------

Associazioni : riconosciute	116.553	3.523	22.745		1.107.531	27.018	14.365
non riconosciute	102.423	9.938	39.378		1.931.550	36.432	6.779
Totale					3.039.081		
Fondazione	50.674	1.138	4.333		63.226	1.3	834
Cooperative sociali (3% sul totale delle ONP)	121.894 (23%)	871	7.558	130.323 (21%)	19.119 0.006%	560	2.995
Associazione non riconosciuta							
Comitato	767	46	1.000		38.750	28	194
Altra forma	139.615	2.030	4.926		61.009	30.	2.621
TOTALE	531.926	17.546	79.940	629.412	3.221.185	96.048	27.788

Fonte Istat 3 agosto 2001

D'altro canto spesso i volontari hanno difficoltà a comprendere le logiche di chi vuole si “fare bene”, ma prima di tutto vivere del proprio lavoro.

Per il management, presidiare efficacemente aree come il reclutamento dei volontari e la gestione delle motivazioni e della crescita professionale, vuol dire portare l'organizzazione verso un pieno utilizzo delle energie umane disponibili, e creare una contaminazione positiva tra identità diverse (volontaria e dipendente).

5. Donatori e sponsors.

Le cooperative potrebbero a pieno titolo essere soggetti promotori di valide campagne di fund raising, dato:

la qualifica di Onlus e quindi i vantaggi fiscali del donatore e dello sponsor;

la possibilità (dovere) di avere una mission chiara e ben comunicata;

l'opera di inserimento di soggetti svantaggiati, e la collaborazione dei genitori degli stessi in un positivo passaparola;

il potenziale radicamento sul territorio e la produzione non solo di valori ideali ma anche di possibilità occupazionali, sia per i soggetti svantaggiati che per i “normodotati”

Purtroppo prevale ancora la tendenza ad uno schiacciamento sull'ente locale, a cui tradizionalmente e per “filosofia” il management è più portato.

Un management al passo con l'evoluzione dello scenario attuale dovrebbe saper presidiare molto meglio le aree marketing, comunicazione esterna e fund raising.

6. Constituency: credito e simpatia godute presso la società civile (stampa, collettività)

Se possiamo immaginare in fondo la non profit un po' come una barca con il vento a favore, il “vento” dalla simpatia che riscuote presso la collettività, le cooperative hanno alcuni problemi nell'utilizzo di tale “vento”:

- rimangono eccessivamente “in porto”, il porto della convenzione con l'Ente pubblico, non hanno timonieri avvezzi al mare aperto (imprenditorialità piena)

- sono molto concentrate sulla manutenzione della loro barca, ricca di falle date da una cattiva guida (è vero che gli “scogli” sono anche numerosi).

-in particolare nelle grandi cooperative sociali di tipo A, in mancanza di una pedagogia cooperativa ben chiara, spesso manca una mentalità “imprenditoriale diffusa” e ne prevale una definibile con un vecchio termine molto chiaro-senza offesa per nessuno- “ministeriale” nella sua accezione negativa come comunemente intesa.

Ecco un’analisi più particolareggiata dei fattori di ostacolo e di successo.

4. Cooperative sociali, analisi strategica: i fattori ostacolanti.

Tab. 6. fattori ostacolanti e fattori critici di successo: Cooperative sociali.

Fattori ostacolanti	Fattori critici di successo
L’insufficiente formazione e lo scarso spirito manageriale ed imprenditoriale .	Formazione manageriale e di pianificazione strategica diffusa nell’organizzazione. Presenza di un direttore tecnico proveniente dal settore profit (Coop. B e A/B)
Eccessiva dipendenza delle entrate dai finanziamenti pubblici	Capacità di articolare la sfera cliente esterno e di gestire una più matura imprenditorializzazione
Scarsa capacità di definire e posizionare la mission , di attirare risorse volontarie e doners	Reclutamento e valorizzazione dei volontari
La scarsa preparazione ad una efficace gestione del personale, dipendente, soci, soggetti svantaggiati e staff misti (Coop. B e A/B)	Valorizzazione delle risorse umane, dipendenti e soci
L’insufficiente capacità progettuale in ambito di progetti finanziati dall’U.E.	La presenza di una funzione/staff di Project Management (servizi locali, finanziamenti vari, europrogettazione)
Scarsa capacità di comunicazione esterna e negoziazione	La presenza di una funzione/staff di fund raising e comunicazione

Cooperative di Tipo A: il fattore di maggiore difficoltà è dato dalla numerosità degli operatori. Se teniamo conto che una cooperativa di media grandezza può arrivare ad 80-100 operatori, possiamo capirne la complessità di gestione ed il “senso di precarietà” occupazionale, che spesso porta la cooperativa ad una ansiosa ricerca di bandi e finanziamenti, ad andare “sul sicuro” cercando di stringersi il più possibile ad un ente locale, al di là e spesso in modo non coerente con la mission, e perdendo di “creatività” imprenditoriale. L’unico rimedio a lungo termine è puntare su uno staff /funzione di “progettazione”, che nelle cooperative maggiori potrebbe costituire un vero “ufficio progetti”.

Cooperative tipo B: normalmente di più ridotte dimensione, sicuramente il fattore di maggiore difficoltà è dato dalla *complessità di gestione degli staff misti normodotati/disabili*. Nel resoconto degli operatori emerge un dato interessante. Non sono tanto i soggetti svantaggiati a creare problemi, quanto gli operatori “abili” (normodotati). Ovviamente la produttività del soggetto svantaggiato in molti casi può essere ridotta, e non sempre le amministrazioni fissando i prezzi dei servizi ne tengono conto, tanto che è ancora molto in uso la disdicevole pratica del “massimo ribasso” (aggiudicamento della gara a chi offre il prezzo più basso). Quello che i gruppi dirigenti

delle coop. B stentano a comprendere è che proprio per la complessità di gestione dei soggetti “deboli” occorrono operatori “solidi”, anche dal punto di vista relazionale.

Cooperative A/B: sono sempre iscritte come cooperative sociali di tipo B all’albo prefettizio, ma nello statuto devono riportare esplicitamente la pluralità di scopi e giustificarla. Ciò vuol dire una gestione della contabilità più analitica, con suddivisione dei costi e dei ricavi per attività di tipo “A” e per attività di tipo “B”. Per il reso hanno i medesimi potenziali fattori ostacolanti delle altre due tipologie, ma a fronte di possibilità operative pressoché infinite.

Cooperative sociali, analisi strategica: primissime indicazioni per il management.

Ricapitolando:

Rispetto alle Agevolazioni: Se il management punta a fare utile (avanzo) di gestione, si troverà risorse economiche “pulite” da reinvestire in innovazione, o da puntare su settori strategici. Le cooperative sociali di tipo B hanno un’agevolazione in più rispetto alla tipologia “A”: in fatti nel dettame dell’articolo 5 della legge 381/91, possono stipulare convenzioni dirette senza gara d’appalto con Enti locali e aziende pubbliche, ricevendo l’affidamento in via diretta e discrezionale dei servizi.

- Rispetto ai numerosi Finanziamenti: poiché a essere finanziati sono comunque sempre progetti (sociali o di impresa) una funzione fondamentale che **il management** dovrà presidiare, è quella della progettazione, fino a prevedere, nelle strutture medio-grandi, un ufficio progettazione.
- Bandi Pubblici. Il management dovrà quindi presidiare con attenzione l’area “relazioni con il pubblico”: in termini di comunicazione esterna; e di valorizzazione dell’organizzazione come co-promotrice di una politica di miglioramento sociale e Governance locale (o internazionale); evitare di essere percepita solo come “servitore” e fornitore di servizi e manodopera. All’interno di una strategia molto mirata alla partecipazione ai bandi pubblici, dovrà muoversi per l’introduzione di procedure per arrivare:
 - prima al possesso di requisiti minimi di accreditamento;
 - poi alla certificazione, fonte di più alti punteggi nelle gare.
- Risorse volontarie: per il management, presidiare efficacemente aree come il reclutamento dei volontari e la gestione delle motivazioni, vuol dire portare l’organizzazione verso un pieno utilizzo delle energie umane disponibili, e creare una contaminazione positiva tra identità diverse (volontaria e dipendente).
- Fund raising: Un management al passo con l’evoluzione dello scenario attuale dovrebbe saper presidiare molto meglio le aree marketing, comunicazione esterna e fund raising.

6. Associazioni: analisi strategica, risorse attivabili.

Un valido management, un buon manager, sanno utilizzare al massimo le risorse del proprio ambiente operativo per il raggiungimento di fini ad essi commisurati. E’ importante determinare quindi quali siano le risorse più significativi per poter affermare l’organizzazione negli “ambienti” esterni (mercato, reti, collettività) prescelti. Ecco uno schema riassuntivo di tali risorse

Tab. 7. Le risorse attivabili: Associazioni di varia natura.

1. Agevolazioni
2. soci volontari e clienti interni in genere
3. finanziamenti europei, nazionali e regionali.
4. rapporto con gli Aziende pubbliche, enti locali, P.A
5. Doners (donatori e sponsor nelle campagne di fund raising)
6. Credito e simpatia godute presso la società civile (stampa, collettività)

1. Agevolazioni. Tutte le associazioni, e non solo quelle di volontariato, se in possesso dei requisiti del 460/97 godono di diritto del regime agevolato ONLUS , di non tassabilità degli utili, dei fondi speciali per il finanziamento delle attività.

2. Finanziamenti europei, nazionali e regionali.

Le Associazioni hanno a disposizione meno finanziamenti delle cooperative. Al contrario delle prime, non possono ricevere finanziamenti destinati alle aziende, ne per lo start up e la creazione di nuova occupazione (imprenditorialità giovanile e altre), ne per il tipo di compagine sociale (es. femminile, o giovanile), e principalmente :

- per il tipo di progetto (leggi specifiche di intervento sullo svantaggio sociale)
- per i fondi speciali per il volontariato, o di promozione sociale e/o culturale.

Ma possono però anch'esse richiederli a molti livelli:

comunale, provinciale, nazionale, europeo, internazionale.

Ne discende che le opportunità di finanziamento sono comunque tante, incrociate e sovrapposte, e che è inutile “inseguire i finanziamenti”: questi vanno canalizzati a supporto della pianificazione strategica, e quindi dell’attuazione della mission.

Poiché a essere finanziati sono comunque sempre progetti (sociali o di impresa) una funzione fondamentale che il management dovrà presidiare, è quella della progettazione.

3. Rapporto con le aziende pubbliche, enti locali, p.a.

Il “mercato” , e fonte di entrata abituale.

L'azione di "lobbying" nei confronti di politici e funzionari, laddove non "schiacci" l'associazione eccessivamente su un "cliente unico" (l'Ente Locale), rimane molto importante. E' il ruolo di solito svolto dal presidente. Gli enti locali trovano estremamente più conveniente una gestione esternalizzata dei servizi di propria competenza, sia in termini di efficienza che di costo, in un'ottica che viene definita di sussidiarietà.

Al fine di meglio competere con le altre ONP (altre associazioni, cooperative, etc) per la partecipazione ai bandi di gara indetti dalle amministrazioni, si è registrato negli ultimi anni, soprattutto nel centro nord, una ricerca di standard che va dal possesso di requisiti minimi richiesti dall'amministrazione (requisiti di accreditamento); alla certificazione di qualità.

Il management dovrà quindi presidiare con attenzione l'area "relazioni con il pubblico", sia in termini di comunicazione esterna, e valorizzazione dell'organizzazione non solo come "servitore" e fornitore di servizi, ma come co-promotrice di una politica di miglioramento sociale e Governance locale (o internazionale). All'interno di una strategia molto mirata alla partecipazione ai bandi pubblici, dovrà muoversi per l'introduzione di procedure di qualità arrivare alla certificazione, fonte di più alti punteggi nelle gare.

Soci volontari

Tutte le associazioni possono prevedere un numero totale (ass.ni di volontariato) o parziale (altre) di soci volontari. Questo vuol dire non certo utilizzare (sfruttare) i volontari come manodopera a costo 0 per abbassare i costi (cosa che peraltro talvolta si verifica, soprattutto quando le amministrazioni locali offrono finanziamenti per i servizi insufficienti anche solo a coprire i costi del personale), quanto per:

poter attivare risorse per sperimentare nuovi servizi e/o coprire servizi che ancora non si è riusciti a finanziare in qualche modo; per il radicamento nella comunità; per la comunicazione ed il fund raising.

Se nelle cooperative il volontariato è una risorsa in più, nelle associazioni di volontariato il volontario è la risorsa per eccellenza, e spesso ... l'unica. Ma anche nelle altre forme associative è la risorsa fondamentale. Il management delle associazioni di volontariato dovrà essere quindi molto più competente di quello delle cooperative nel reclutamento (people raising) e gestione della motivazione e della professionalizzazione dei volontari.

5. Donatori e sponsors.

Le Associazioni, come e più delle cooperative, sono a pieno titolo soggetti promotori di valide campagne di fund raising, dato:

la qualifica di Onlus (che tutte potenzialmente possono ottenere) e quindi i vantaggi fiscali del donatore e dello sponsor;

la possibilità (dovere) di avere una mission chiara e ben comunicata;

l'opera altruistica verso situazioni di svantaggio sociale, e la collaborazione dei genitori degli stessi in un positivo passaparola;

in meno, a livello di "appeal" esterna complessivo rispetto alle cooperative, hanno:

il non produrre occupazione sul territorio;

il non inserire soggetti svantaggiati;

in più, hanno (se lo sono) la qualifica di "volontariato" che rende il donatore molto più disponibile a mettersi in gioco e l'azienda sponsor ad intervenire

6. Constituency: credito e simpatia godute presso la società civile (stampa, collettività)

Le associazioni di volontariato sono quelle percepite come principale soggetto del non profit e di massima meritevolezza.

7. Associazioni, analisi strategica: fattori ostacolanti.

Tab. 8. I fattori ostacolanti/fattori critici di successo: Associazioni

Fattori ostacolanti	Fattori critici di successo
La mancanza di formazione manageriale interna.	Formazione manageriale e di pianificazione strategica diffusa nell'organizzazione
L'incostanza e scarsa formazione del personale volontario	Pianificazione e costanza nella formazione dei volontari, marketing associativo
L'insufficiente capacità progettuale, soprattutto in ambito di progetti finanziati dall'U.E.	La presenza di una funzione/staff di Project Management (servizi locali, finanziamenti vari, europrogettazione)
Scarsa capacità aggregativi e competitiva	La presenza di una funzione/staff di fund raising e comunicazione

La mancanza di formazione manageriale interna.

Ancor oggi alcune correnti di pensiero e molte Associazioni (in primo luogo la FIVOL, Federazione Italiana per il Volontariato) ritengono che la professionalità vada "acquistata" all'esterno. Ecco probabilmente uno dei motivi per cui i cassetti di molte associazioni contengono ottimi progetti (di comunicazione, di fund raising) che nessuno internamente è in grado di gestire. Se all'interno dell'associazione non si sa nulla di marketing e comunicazione, di internet marketing, di fund raising, di progettazione europea, come si può tra l'altro:

1. capire ciò che dice e pensa il consulente
2. valutare ciò che propone un consulente rispetto ad un altro
3. portare avanti il piano con una condivisione culturale dello stesso nella base associativa.
4. Gestire la complessità organizzativa che qualsiasi sviluppo comporta
 - In generale, le ONP sono talmente complesse, che la gestione risulta più difficile di quella di un'azienda for profit, e non si fa molta strada affidandosi ad un improbabile consulente globale esterno.

L'incostanza e scarsa formazione del personale volontario

- La difficoltà a considerare il volontariato in termini professionali, ad accontentarsi di "quel che può dare e fare", la difficoltà a considerarlo una risorsa su cui investire a lungo termine. Spesso le Organizzazioni effettuano una formazione seria solo laddove sono necessari standard di servizio obbligatori posti dagli enti locali.
- L'insufficiente capacità progettuale, soprattutto in ambito di progetti finanziati dall'U.E.
- L'europrogettazione permetterebbe una esplicazione e finanziamento della mission a medio lungo termine, con forte ricaduta in termini di ricerca, innovazione e sviluppo. Ma l'europrogettazione non può essere una competenza

esclusivamente esterna. L'ideale sarebbe avere un project manager interno in grado di far confluire e coordinare:

- La scarsa capacità competitiva, dovuta in molti casi alla mancata aggregazione in strutture efficaci di II livello (consorzi o associazioni di associazioni).

Le cooperative sociali sono tradizionalmente più portate alla collaborazione sussidiaria con gli enti locali. E' probabilmente per "pesare di più" nelle gare di appalto, che sono di solito favorevoli all'aggregazione in strutture di secondo livello di tipo provvisorio (ATI-Associazioni Temporanee di Impresa, ATS, Associazioni Temporanee di Scopo) o permanenti (Consorzi o Associazioni di II livello). Ovviamente un Consorzio ha molti più punteggi e peso di una singola cooperativa in fase di valutazione per l'affidamento. D'altronde, per le Cooperative Sociali, che sopravvivono in gran parte grazie al convenzionamento con il settore pubblico, mantenendo e sviluppando l'occupazione interna, ottenere tale peso è fondamentale.

Di contro le associazioni, probabilmente perché:

meno pressate da obiettivi prioritari occupazionali ed economici vitali;
spesso molto ripiegate sulla propria causa senza una visione strategica in termini di governance

Talvolta negativamente condizionate da altre esperienze aggregative pregresse hanno evidentemente subito meno la pressione ad aggregarsi. Questo fa loro perdere di impatto, soprattutto nelle regioni del sud, dove ancora gli operatori lamentano meccanismi clientelari nell'assegnazione dei servizi. Laddove si sono utilizzate strategie aggregative, le associazioni hanno cambiato completamente in positivo il loro impatto e rapporto con le amministrazioni locali.

Fanno eccezione da questo punto di vista le ONG, che hanno una maggiore cultura della partnership acquisita "sul campo" della cooperazione internazionale, e che sono riunite in tre distinte federazioni, a loro volta confluenti in un'Associazione nazionale avente prevalentemente funzione di rappresenta politiche delle istanze .

8. Associazioni, analisi strategica: primissime indicazioni per il management.

Agevolazioni: Se il management punta a fare utile, si troverà risorse economiche "pulite" da reinvestire in innovazione, o da puntare su settori strategici L'utile nelle associazioni è però tassabile e quindi richiede una gestione, in termini di reinvestimento, più rapida

- Finanziamenti: poiché a essere finanziati sono comunque sempre progetti (sociali o di impresa) una funzione fondamentale che il management dovrà presidiare, è quella della progettazione, fino a prevedere, nelle strutture medio-grandi, un ufficio progettazione. Particolarmente importanti sono le competenze nella progettazione europea.
- Bandi Pubblici. Il management dovrà quindi presidiare con attenzione l'area "relazioni con il pubblico": in termini di comunicazione esterna; e di valorizzazione dell'organizzazione come co-promotrice di una politica di miglioramento sociale e Governance locale (o internazionale); evitare di essere percepita solo come "servitore" e fornitore di servizi e manodopera. All'interno di una strategia molto mirata alla partecipazione ai bandi pubblici , dovrà muoversi per l'introduzione di procedure per arrivare:
 - prima al possesso di requisiti minimi di accreditamento;
 - poi alla certificazione, fonte di più alti punteggi nelle gare.
- Risorse volontarie: se nelle cooperative il volontariato è una risorsa in più, nelle associazioni di volontariato è la risorsa per eccellenza, e spesso ... l'unica. Il management delle

associazioni di volontariato dovrà essere quindi molto più competente di quello delle cooperative nel reclutamento (people raising) e gestione della motivazione dei volontari.

- **Fund raising:** Non essendo le associazioni aziende, i finanziamenti sono minori (non fruiscono, appunto, dei finanziamenti destinati alle aziende). Questo vuol dire un maggiori competenze per il ricorso da un lato, come detto, ai finanziamenti dell'unione europea; dall'altro saper presidiare molto meglio le aree marketing, comunicazione esterna e fund raising.

Unita' 2. Organizzazione e pianificazione strategica

Tratteremo qui:

8. la struttura organizzativa e le funzioni dell'organizzazione non profit
9. La pianificazione strategica delle dimensioni gestionali. Pianificazione strategica, organizzazione, partecipazione, innovazione
10. Imprenditorialità e creazione di valore nel non profit
11. Le due missioni dell'imprenditorialità sociale
12. L'importanza di un network imprenditoriale di supporto allo start up e sviluppo

9. La struttura organizzativa e le funzioni dell'organizzazione non profit

Funzione.

Possiamo definire come "Funzione" (aziendale, dell'organizzazione) come un'insieme di attività aggregate e raggruppate in un organo di governo specifico, riconducibili ad una finalità. Le ONP possiedono una struttura organizzativa al pari delle "for profit", con funzioni peculiari che variano da un'organizzazione all'altra. Es. di funzioni sono la gestione del personale, la "comunicazione", il "controllo di gestione", il "fund raising", il marketing, l'europrogettazione, il coordinamento dei servizi, le relazioni esterne, il web management, la progettazione formativa,

Ecco le funzioni che più frequentemente si trovano all'interno delle ONP

1. Tab. 9. Funzioni nelle ONP con parziale aggregazione delle figure professionali.

Pianificazione e Marketing ; Fund Raising; Comunicazione, Campaining; Relazioni Esterne; Web management e area internet.
Gestione del personale, people raising, comunicazione interna
Controllo di gestione e amministrazione
Progettazione/Produzione (dei servizi locali, formativa, europrogettazione, cooperaz. Internazionale)
Coordinamento e management dei servizi socio sanitari ed educativi (in particolare coop. tipo A)
Gestione clienti

Le figure professionali

Tab. 10. Aree funzionali, figure professionali e posizioni

Funzioni strategiche	Posizione (livello) Manageriale	Posizione (livello) “Tecnico Funzionale
Pianificazione e Marketing strategico/Controllo Di Gestione		1. Direttore Generale/Membro Comitato Direttivo
Coordinamento generale, Marketing operativo		2. Vicedirettore (coordinamento, marketing operativo, direzione finanziaria)
Fund Raising	(Tecnico/esperto) fund raisiser	3. Resp. Fund Raising
Comunicazione	Addetto Comunicazione/Ufficio stampa	4. Resp. Comunicazione Esterna
Campaging	Addetto Comunicazione /Ufficio stampa	5. Resp. Campaigning
Web management	Web Master	6. Web Manager
Controllo di gestione	Ragioniere	7. Resp. Finanziario/controllo di gestione
Europrogettazione	(Tecnico/esperto) europrogettista	8. Resp. Europrogettazione
Cooperazione Internazionale	Cooperante	9. Resp. Cooperazione internazionale
Educazione allo sviluppo	Educatore/Psicologo/Mediatore	10. Edu- Manager
Coordinamento e management dei servizi socio sanitari , educativi, culturali	Operatore servizi, professioni del sociale e della cultura.	11. Resp. Progettazione Servizi (poi suddivisibile per macrosettori – es. cultura,m, sociale- e per aree interne , es sociale/minori, sociale/anziani)
Gestione Clienti		12. Resp. Gestione Clienti

Più le ONP sono di dimensioni rilevanti, più naturalmente le funzioni possono essere ulteriormente suddivise e differenziate.

Settori di intervento

le funzioni hanno la finalità di promuovere gli scopi sociali all'interno dei settori di attività previsti e di elezione. Settori che possono essere ad es. cultura , sport, tempo libero, sociale, istruzione e formazione, etc.

Progetti

In ciascun settore si sviluppano specifici progetti. I “gruppi di progetto” sono necessariamente costituiti da rappresentanti delle varie funzioni, in modo permanente o ciclico. Le dimensioni, spesso ridotte, delle ONP, e la loro propensione a lavorare e vivere “per progetti” in un’ottica di project management, rende di solito non rigidamente compartimentate le diverse funzioni.

Area geografica

Un’ONP può operare in diversi territori, sia in ambito nazionale che internazionale. Può quindi svilupparsi una complessità notevole a livello di aree di competenza e responsabilità funzionali, di settore, di progetto, territoriale.

Una complessità che possiamo così visualizzare:

Tab. 11. Sistema dinamico funzioni, settori, progetti, aree territoriali interessate.

PROGETTI	Progetto 1 (es. meeting cultura)	Progetto 2 (apertura centro diurno)	Progetto 3 (educazione all'ecologia)	
FUNZIONE (es.)				SETTORE (es.)
Fund Raising				cultura
Controllo gestione				socio sanitario
Progettazione Europea				sport
Coordinamento servizi socio-educativi				educazione

Nord	Centro	Sud
RESPONSABILITA' TERRITORIALI (ALTRE SEDI DELL'ONP)		

Sarà quindi importante individuare le varie gerarchie ed i livelli decisionali coinvolti.

Nelle più efficienti organizzazioni profit, i “project manager” stanno assumendo un ruolo sempre più importante, “erodendo potere” ai responsabili di funzione

La funzione pianificazione e marketing strategico/operativo

Fondamentalmente, lo scopo del marketing è dare risposte valide (e competitive, nel senso di migliori della concorrenza) ad esigenze e “desiderata” di clienti/utenti/donatori, o a prescindere da vendita o raccolti fondi. Le attività classiche sono:

Il responsabile marketing quindi può trovarsi a gestire sia la comunicazione dell’organizzazione (finalizzata all’uscita dei servizi-podotti), sia il fund raising (qualora sia prevista una raccolta fondi) come uno dei vari modi di approvvigionamento finanziario.

Tab. 12. Attività centrali nella funzione marketing

Collaborazione alla definizione chiara della mission dell’organizzazione
Analisi del gruppo obiettivo (esigenze, desiderata, comportamento di acquisto e fruizione)
Analisi della concorrenza
Individuazioni partnership
Determinazione/connotazione del prodotto/servizio/causa ottimali
Determinazione del prezzo
Pianificazione della comunicazione
Pianificazione della erogazione del prodotto/servizio (tramite internet, tramite contatto fisico)e più in generale della distribuzione
Rapportarsi con le funzioni comunicazione, fund raising, cda, direzione, controllo di gestione

L’importanza del Marketing nelle ONP oggi

Il tema dell’accreditamento e l’introduzione sempre maggiore di “assegni di servizio” (vedi legge 328/2000) spendibili direttamente dall’utente-cliente presso strutture accreditate, obbliga già da ora le non profit a pensarsi in un’ottica di marketing (necessità di *acquisizione e fidelizzazione di clienti/utenti/donatori*, attraverso risposte mirate ai loro bisogni, come una qualsiasi società for profit) e di “orientamento alla persona”.

E' tuttavia molto raro, in Italia, trovare un'organizzazione non profit che sia a tal punto articolata da avere una chiara distinzione operativa tra Marketing, Fund raising, Comunicazione.

La funzione Fund Raising

Strettamente correlata alle funzioni marketing e comunicazione, che può coordinare o di cui può costituire una sottofunzione.

Possiamo dire che lo scopo del fund raising è di creare un ambiente favorevole intorno all'organizzazione per coinvolgere la collettività e le risorse finanziarie sui fini istituzionali e sulle campagne –progetti dell'organizzazione.

Tra le attività principali, all'interno di una pianificazione ad ampio raggio dell'approvvigionamento finanziario, la gestione delle donazioni, delle sponsorizzazioni, la creazione di eventi finalizzati alla raccolta fondi.

La funzione Comunicazione

La finalità principale e strategica della funzione comunicazione è quella di sviluppare interesse e favore per la mission dell'organizzazione e per le attività svolte dall'organizzazione coerentemente con essa.

Strettamente coordinata con le funzioni marketing e fund raising.

Tab. 13. Le attività principali della funzione “Comunicazione”

Collaborazione alla definizione chiara della mission dell'organizzazione
Analisi delle modalità comunicative (linguaggi etc) del gruppo obiettivo
Analisi della comunicazione della concorrenza e posizionamento del messaggio
Coordinamento con i partners
Gestione della comunicazione interna (verso il personale dell'organizzazione)
Gestione della comunicazione istituzionale
Gestione della comunicazione legata ad eventi
Gestione della comunicazione con sponsor, donatori etc.
Gestione della comunicazione nelle crisi
Gestione dei canali di comunicazione (internet, media classici etc.)
Gestione dei canali più strettamente pubblicitari

La funzione “Sviluppo Risorse Umane”

Tale funzione è per svariati motivi una delle più importanti nelle ONP. Abbiamo più volte ribadito come il capitale costituito dalle risorse umane sia una delle risorse principali per l'organizzazione. L'obiettivo strategico di tale funzione è accrescere, qualificare, rendere coese e convogliare le energie e le competenze dei membri dell'organizzazione per il perseguimento dei fini istituzionali.

Ambiente esterno ed ambiente interno sono estremamente impermeabili nelle onp: ad es. un simpatizzante può diventare volontario o dipendente, un donatore socio e/o volontario.

Le attività principali sono così schematizzabili

Tab. 14. Le attività principali della funzione “Gestione del personale”

Definizione dei profili professionali ,delle competenze e delle R.U. occorrenti
Collaborazione al Reclutamento (people raising)

Selezione (colloqui con i candidati)
Gestione amministrativa, contrattualistica
Inserimento efficace (tutor di inserimento)
Gestione della Motivazione
Gestione della Conclusione del rapporto

La funzione “Amministrazione e Controllo di Gestione”

L’ “amministrazione” in senso stretto consiste nella serie di operazioni contabili di routine che vengono effettuate quotidianamente dal personale operativo dell’organizzazione (dalla fatturazione e prima nota cassa, di solito interne; alla redazione del bilancio, di solito effettuata da un consulente esterno). Il Controllo di gestione è una funzione strategica, gestita dal personale direttivo in stretta funzione di staff con il consiglio di amministrazione (di cui uno dei membri è di solito delegato nella posizione di responsabile).

Le attività principali del controllo di gestione sono la stesura di un conto economico revisionale di medio lungo termine, la verifica periodica (mensile, trimestrale, semestrale), il budgeting per le altre funzioni e/o per le operazioni più significative.

Numerosi studi sulle aziende che hanno fallito nei primi 5 anni di esercizio, denunciano come principale motivo la mancanza di pianificazione, in particolare l’assenza di un business plan, e in particolare la cattiva pianificazione della sezione economico-finanziaria.

La funzione controllo di gestione nelle neoimprese di piccole dimensioni, si sviluppa nei fatti successivamente a quelle “progettazione” , “marketing, comunicazione e fund raising”; l’organizzazione ne inizia a sentire il bisogno vitale quando il fatturato inizia a superare i 100 milioni, e con il fatturato aumentano rischi e esigenze di revisione, organizzazione, rendicontazione. L’esigenza di una rendicontazione precisa delle proprie attività nei progetti finanziati dalle amministrazioni locali o dall’unione europea, obbligano ad una accurata gestione amministrativa e gestionale.

La funzione “progettazione”

L’organizzazione non profit vive prevalentemente sui progetti che presenta a vari tipi di committenza. L’obiettivo di una funzione progettazione è simile a quello di “produzione” di un’impresa industriale o artigiana, e consiste nel coordinare progetti di vario livello logico e gerarchico, comunque tutti “mezzi” per l’attualizzazione della mission.

Spesso le non profit progettano inseguendo il finanziamento, o il committente, invece di definire progetti coerenti e cercare/convogliare risorse (finanziarie, umane, di know how) su di esse.

Le ONP più orientate su un versante progettuale coinvolgenti in veste di partners e finanziatori, le amministrazioni e le istituzioni europee, giungono in taluni casi a strutturare un “ufficio progetti”, con la finalità di una regia dei vari ambiti progettuali (progettazione per servizi in convenzione pubblica, progettazione di settore e di impresa per finanziamenti nazionali e regionali, progettazione formativa, europrogettazione).

L’orientamento al “project management” sarà quello prevalente nel futuro, costituendo una funzione trasversale e prioritaria rispetto alle altre, configurabili come risorse attivabili in modalità permanente.

Reperimento delle informazioni sui bandi di gara (locali, regionali, nazionali, europei)
Sviluppo di idee progettuali coerenti con la mission
Organizzazione e gestione efficace ed efficiente del gruppo di progetto
Elaborazione e trasmissione delle linee progettuali
Gestione amministrativa e rendicontazione di progetto
Comunicazione dei risultati del progetto.

La funzione “Coordinamento e Management dei servizi”

Questa funzione è di solito presente nelle organizzazioni che gestiscono i servizi di carattere socio sanitario ed educativo in convenzione con le amministrazioni, in particolare le cooperative sociali di tipo A (socio sanitarie ed educative).

Anche laddove non vi sia un “coordinamento dei coordinatori” , esistono comunque coordinatori dei servizi, che spesso fanno parte dei consigli di amministrazione.

La funzione di coordinamento servizi, dati nuovi indirizzi delineati dagli strumenti di “credito al cittadino” (assegno di servizi), assumerà sempre più connotati manageriali.

Il manager dei servizi non sarà sempre meno quello di prevalente responsabile di un funzionamento operativo ed interno del servizio (turni del personale, coordinamento con gli assistenti sociali ed il personale in genere del servizio); e sempre più di pianificazione strategica, marketing (necessità di acquisizione e fidelizzazione di clienti utenti non più “inviati” d’obbligo dall’ente locale, ma in grado di scegliere le strutture di erogazione), imprenditorialità.

10. La pianificazione strategica delle dimensioni gestionali dell’ambiente interno.

Dimensione gestionali quali “la partecipazione”, la “organizzazione”, sono un qualcosa che non si identifica con funzioni o settori, anche se la loro cura è sviluppo può essere in parte attribuita ad una funzione specifica (ad es. la dimensione “partecipazione” può essere pianificata e gestita prevalentemente all’interno di una funzione “gestione risorse umane”).

Ci sembra valido da un punto di vista operativo tracciare quattro dimensioni interne fondamentali di management delle organizzazioni in genere, e delle non profit in particolare. Tali dimensioni sono tratte dalle elaborazioni di Parker (G.M.Parker, *Team Players and Teamwork, The new competitive business strategy*, 1990 by J.Bass Inc., Publisher) sugli stili di leadership e di lavoro in gruppo, e riadattate da M.Crescenzi nel 1999, che sono:

Mission, direzione, pianificazione

Partecipazione, valori, stili di lavoro e regole condivise, aspetti comunicativi, affettivi, di coesione e di processo

Organizzazione, interrelazione tra mezzi e fini, dimensionamento, efficienza.

Innovazione, tensione al miglioramento continuo sulle linee tracciate, e apertura ai “cambiamenti di paradigma” (ristrutturazione dell’identità dell’organizzazione, delle regole, dei valori, delle priorità in genere).

Tab. 16. Le principali dimensioni organizzative.

MISSIONE	CHIARA FACILMETENTE COMUNNICABILE	E	QUANTIFICATA	TEMPIFICATA	COINVOLGENTE
----------	---	---	--------------	-------------	--------------

PARTECIPAZIONE	PIACERE	SENSIBILITA'	UTILITA'	CRESCITA PERSONALE
ORGANIZZAZIONE	REGOLE E PROCEDURE, VALORI E STILI	FUNZIONI, RUOLI, RESPONSABILITA'	SETTORI, TERRITORI	DIMENSIONI PRINCIPALI IMPLEMENTATE
INNOVAZIONE	BANCHMARKING, ASCOLTO, APERTURA AL NUOVO	PARTNERSHIP e reti di condivisione del know how	RICERCA SVILUPPO	KNOWLEDGE MANAGEMENT

Le dimensioni organizzative richiedono un lavoro di progettazione iniziale, in primo luogo per quel che riguarda la mission, che condiziona tutte le altre. Il management dovrà continuamente facilitare il personale in modalità di lavoro ad esse coerente, e mantenerle quotidianamente. E' un'applicazione del management prevalentemente interna e concentrata sull'organizzazione, più che "esterna" e concentrata sull'ambiente esterno, che va ovviamente bilanciata con altrettanta attenzione all'ambiente esterno.

Un attento lavoro di "creazione di valore interno" in termini di organizzazione, contrapposta a caos, e di benessere, divertimento e crescita, contrapposto a negatività del clima interno.

11. Imprenditorialità non profit e creazione di valore

L'imprenditorialità non profit : una doppia missione

Le imprese non profit si distinguono da quelle for profit in quanto, pur essendo orientate -almeno in parte - allo scambio di mercato, perseguono finalità diverse dalla massimizzazione del risultato economico, riconducibili alla volontà di produrre utilità sociale.

L'aspetto reddituale, piuttosto che venirsi a configurare come variabile da massimizzare, assume la valenza di dimensione che va costantemente presidiata per assicurare continuità alla vicenda imprenditoriale e mantenere così inalterata nel tempo la sua capacità di produrre utilità sociale. Il finalismo dell'impresa sociale è dato quindi da un complesso obiettivo in cui vengono continuamente a comporsi finalità economiche e sociali, le une dalle altre difficilmente scindibili; la validità della sua formula imprenditoriale sta proprio nella capacità di coniugare gli aspetti distintivi dell'azione imprenditoriale (capacità di relazionarsi alla complessità della dimensione economica al fine di governarla, attraverso un uso efficiente delle risorse ed orientandole al perseguimento degli obiettivi istituzionali) con quelli dell'intervento sociale (lotta all'esclusione e alla marginalità, finalizzazione agli ultimi, disinteresse, condivisione, produzione di cultura e valore sociale).

Di conseguenza, non è nemmeno possibile operare una gerarchia tra le due dimensioni del fare impresa sociale - anche se è comunque rintracciabile nel suo codice genetico la prevalenza degli aspetti solidaristici e valoriali su quelli strettamente produttivi ed economici - perché il valore sociale è prodotto congiuntamente a quello economico e viceversa.

Una azienda non profit, al pari di qualsiasi impresa, copre soltanto un segmento di una "filiera produttiva", e cioè di una successione lineare di attività e processi volti a trasformare risorse materiali ed immateriali in beni/servizi e a rendere gli stessi disponibili per i consumatori finali. Di conseguenza, nel piano di impresa va contemplata l'indicazione della tipologia e della natura delle realtà produttive che interagiscono con la stessa, soprattutto se il legame instaurato va al di là di un mero rapporto commerciale e se è riscontrabile una comunanza di intenti, visioni, sensibilità e valori sociali e imprenditoriali (un'impresa solidale non può essere indifferente alla responsabilità sociale dei soggetti ai quali si rapporta).

Se per le *imprese for profit*, la scelta di "investire" sulla responsabilità sociale e sui nuovi valori d'impresa può talvolta risultare strumentale: può ad esempio essere un passaggio obbligato per poter trarre beneficio dalla crescente rilevanza che le opzioni etiche hanno assunto nel condizionare i comportamenti e le attitudini dei consumatori; oppure può essere il portato di strategie di *social washing*, volte a restituire credibilità a un'immagine aziendale incrinata da un incidente ambientale, da crisi di ristrutturazione e conseguenti licenziamenti o da altri eventi poco edificanti sul piano sociale. In un'*impresa solidale*, invece, i valori non sono mai "strumento strategico", bensì la matrice sulla quale il sistema delle politiche aziendali viene ad innestarsi.

In un'impresa sociale, quindi, alla catena del valore (economico) si interseca, dando significato alla prima, la "catena dei valori".

Se in un'impresa tradizionale l'attenzione all'eticità delle scelte strategiche e operative rappresenta, quando non è strumentale, un terreno di crescita e di sfida, nell'impresa sociale diventa invece un obbligo ineludibile, perché è proprio nei valori della solidarietà, della mutualità (interna ed esterna), della centralità della persona, del rispetto dell'ambiente e delle diversità che vanno rintracciate le ragioni stesse della sua esistenza.

Ci troviamo quindi in presenza di uno "*stato patrimoniale*" molto particolare. I patrimoni più importanti dell'ONP sono:

- L'identità, la cultura, il sistema dei valori rappresentato e racchiuso nella Mission;
- le proprie risorse umane;
- il proprio brand e la simpatia che si raccoglie intorno ad esso (costituency).

Il capitale di investimento andrà primariamente impiegato per la patrimonializzazione dell'organizzazione su tali "beni" strategici. Beni a fortissimo impatto relazionale interno ed esterno all'ONP.

L'importanza di un network imprenditoriale di supporto allo start up e sviluppo

Le aziende non profit spesso nascono dentro una logica di "sviluppo per moltiplicazione", come emanazione più o meno diretta, cioè, di realtà produttive o sociali preesistenti. La considerazione appena svolta non sta a indicare un percorso obbligato di creazione di nuova impresa sociale, dal quale non potersi discostare, ma sta comunque a testimoniare l'importanza e l'utilità, per una impresa non profit di nuova costituzione, di una rete di supporto imprenditoriale, quale ad es. :

- l'esistenza di una impresa "madre" o di un partner tecnologico, organizzativo e gestionale e il contributo che possono offrire allo start up della neo-cooperativa
- la volontà di aderire a un consorzio.
- altre possibilità di partnership orizzontali o verticali (ad es. con Enti locali)

Le componenti fondamentali e tipiche della pianificazione imprenditoriale.

Molti sono gli schemi di pianificazione operativa imprenditoriale. La schematizzazione che segue è tratta in forma di sintesi principalmente da due strumenti utilizzati in ambito non profit:

1. La "Guida alla pianificazione dell'impresa sociale" (IG Sviluppo Italia, 2000, curato tra gli altri da uno degli autori di questo volume, A.Hinna, e che raccoglie diversi contributi, tra cui quello di ASVI)
2. Il "Piano ASVI di pianificazione e sviluppo delle ONP"

Gli elementi strategici intorno ai quali ruota la pianificazione dell'organizzazione non profit sono così schematizzabili:

3. Matrice di pianificazione dell'ONP

IDENTITA'	Chi siamo (attualmente) (compagine sociale, soci, competenze...)	Cosa siamo (attualmente) (tipologia giuridica, regime fiscale ..)	La Mission Ruolo specifico e attività centrali, coerenza con chi siamo, cosa siamo, dove andiamo.	Dove andiamo
IDEA/E DI IMPRESA COERENTE	Vendibile Ha "mercato"? <i>(verifica strategica)</i>	E' competitiva Offre qualcosa di nuovo, di diverso o di migliore <i>(verifica risorse)</i>	E' perseguibile? <i>(verifica economica)</i>	E' redditizia?
CLIENTI E UTENTI	Settore di intervento	Territori di intervento	Chi sono gli utenti Chi sono i clienti	Analisi dei fabbisogni e barriere di accesso
PRODOTTI E SERVIZI	Servizi/prodotti principali	risultati attesi di impatto sociale quantitativi e qualitativi .	Filosofia e modelli di intervento (es. nei servizi sociali)	Innovazione, trasferibilità, condivisibilità, benchmarking
PREZZI E COSTI	Prezzi della concorrenza	Breack even point	Struttura dei costi	Tipologia di capitali occorrenti e fonti principali di approvvigionamento finanziario

PROMOZIONE	comunicazione	pubblicità	Promozione	Canali privilegiati (tradizionali, off line, outsourcing)
EROGAZIONE	territori	Catena distributiva	Sedi di erogazione	Canali privilegiati
PARTNERSHIP (alleanze e reti)	Di know how (es su prodotto o servizio)	Di promozione	Di erogazione (territorio, settore)	Finanziaria
CONCORRENTI	Di prodotto	Di cliente	Di territorio	Di prodotto, sullo stesso cliente, nello stesso territorio

In un'impresa non profit il mezzo deve essere sempre coerente con il fine istituzionale e sociale.

Per l'impresa sociale, il discostarsi da comportamenti etici e solidali equivale a negare se stessa e le ragioni della sua esistenza. Si è anche detto che le due anime del fare impresa (quella sociale e quella economica) hanno pari dignità: l'una non è sovra-ordinata rispetto all'altra; di conseguenza bisogna assicurarne una gestione bilanciata, capace di attivare tra le stesse circoli virtuosi e relazioni sinergiche.

Tuttavia, rispetto a situazioni e scelte contingenti, può succedere che le due dimensioni del fare impresa sociale entrino in conflitto; in questo caso, proprio per l'assoluta centralità che in questa tipologia organizzativa riveste il sistema dei valori, non v'è dubbio che il sociale finisca col diventare preminente rispetto all'economico (stiamo parlando di un economico di brevissimo periodo e di corto respiro, perché - come argomentato di seguito - nel medio-lungo periodo non vi è alcuna contraddizione possibile tra le due dimensioni d'impresa e di conseguenza non vi è alcuna necessità per cui l'una abbia prevalenza sull'altra).

La convenienza economica "immediata" di certe decisioni, assumendo la valenza di mezzo e non di fine, può non esser compatibile con l'obiettivo di produrre socialità: ad esempio, allontanare un soggetto svantaggiato per le difficoltà che presenta l'inserimento lavorativo e le diseconomie che ne conseguono, senza essersi prima attivati per una diversa soluzione del problema; o accettare l'ordine di un'impresa "socialmente irresponsabile" per l'attrattività monetaria dello stesso. Quando questo succede, l'impresa sociale è tenuta ad assumere scelte economicamente sconvenienti, sapendo che le stesse, essendo funzionali alla conservazione e valorizzazione del suo patrimonio più importante (il sistema dei valori), **nel medio-lungo periodo accresceranno il consenso sociale di cui gode**, le consentiranno di attrarre le risorse (umane e finanziarie) di cui necessita e di conseguenza finiranno col produrre effetti utili anche sul piano economico-reddituale. Il fatto che nel brevissimo periodo tra la dimensione economica e quella sociale possa venirsi a configurare una dinamica mezzo-fine è solo in apparente contraddizione con quanto detto in precedenza sull'assenza di un rapporto di sovra-ordinazione tra socialità ed economicità, perché quest'ultima si misura non rispetto alle conseguenze immediate delle decisioni prese, ma nel medio-lungo periodo, quando la consonanza tra le due anime dell'impresa solidale viene ad essere ripristinata e riaffermata .

12. Il bilancio “sociale” dell’azione dell’ONP.

In un’impresa sociale le cifre senza fatti sono prive di significato

La particolarità della funzione socio-economica e le caratteristiche distintive delle imprese sociali (duplicità della missione, finalizzazione all'interesse collettivo e al bene comune, valorizzazione del contributo degli associati, forte attenzione al soddisfacimento delle attese dei portatori di interesse istituzionali, democraticità della gestione, solidarietà tra i membri dell'impresa e nei confronti delle categorie svantaggiate, ecc.) impongono la predisposizione e l'utilizzo di uno schema complessivo di controllo e rendicontazione dell'attività svolta diverso da quello solitamente impiegato dalle società di capitali.

Nelle imprese solidali, infatti, i documenti contabili tradizionali, pur risultando assolutamente necessari per poter monitorare l'economicità della gestione e la possibilità di sopravvivenza dell'organizzazione nel breve e medio periodo, non dicono molto sulla capacità della stessa di perseguire le finalità sociali che hanno portato alla sua costituzione.

Va quindi rivisitato il contenuto informativo degli indicatori di performance economica; in particolare, l'aver prodotto un reddito positivo sta sicuramente a testimoniare la solidità economica dell'impresa e la sua capacità di perdurare nel tempo, ma non fornisce alcuna indicazione sulla congruenza tra il sistema dei valori dichiarato dall'impresa, l'attività da essa svolta, le modalità con le quali ha operato e i risultati sociali conseguiti.

Come non inserire nel rendiconto ad es. i risparmi sui costi che molte Onp ottengono grazie ad un ambiente esterno favorevole (es. di una sede concessa in comodato gratuito, o donazioni patrimoniali). La misurazione dei benefici sociali prodotti e ricevuti è fonte di informazioni essenziale per i vari stakeholders, in primis i soci ed i donatori.

Più in generale, dato che l'impresa sociale ha *"due missioni in una"*, è evidente che le cifre diventano talvolta linguaggio muto per "fatti" che non riescono a rappresentare; diventa quindi necessario elaborare altri strumenti che integrino il bilancio d'esercizio nel dare una corretta, chiara e verificabile rappresentazione delle attività svolte e dei risultati conseguiti dalle imprese solidali nel dare attuazione al complesso vettore di obiettivi che le caratterizza.

La definizione di un articolato rendiconto economico-sociale, che veda cioè l'utilizzo congiunto di informazioni di natura contabile, di prospetti di riclassificazione delle sintesi di esercizio e di *relazioni sulla gestione centrate su "fatti e valori"* - e cioè sulla dimensione sociale delle attività svolte -risponde all'esigenza di:

- certificare la legittimazione sociale a operare nei confronti dei propri stakeholders, i quali - per la maggior parte - non conoscono il difficile linguaggio delle cifre e vogliono poter giudicare l'agire dell'impresa anche sulla base dei "fatti".
- consentire un'efficace controllo interno - esercitato dagli organi direttivi e dalle diverse componenti della base sociale (personale dipendente e volontario, utenti, soci, sovventori/sostenitori ecc.) - ed esterno (comunità locale, strutture organizzative di secondo e terzo livello, enti pubblici)
- fornire elementi di riscontro e di valutazione sull'operato dell'organizzazione ai soggetti disponibili a sostenere le iniziative promosse dall'impresa solidale, una volta accertata la validità delle stesse sul piano sociale e il corretto impiego delle risorse utilizzate.

Poco percepito di solito, la funzione del bilancio come “strumento di comunicazione” interna ed esterna; nell’accentuazione sociale della redazione del bilancio, l’aspetto comunicativo diviene strategico, sia nei confronti dei potenziali doners, sponsor, sia nei confronti dell’ambiente interno.

In particolare per le organizzazioni orientate al fund raising il bilancio sociale sta diventando uno strumento ineliminabile (quasi una carta di identità) per convogliare la “simpatia” dell’ambiente e trasformarla in risorse tangibili concretamente utilizzabili per il dispiegamento delle finalità istituzionali.

Conclusioni, risposte alle domande iniziali e tesi sostenute.

Qui giunti, dovrete sapervi orientare nelle domande poste all’inizio, a cui proverete a dare voi una risposta. Un ‘ ultima ricapitolazione di supporto da parte mia per facilitarvi nel riepilogo:

Ecco le tesi sostenute (semplificando al massimo)

1. In una ipotetica **“radiografia”** dell’ONP ci apparirebbe un quadro molto frastagliato di risorse, di figure interne (clienti interni: volontari, dipendenti, soci) ed esterne (clienti esterni: clienti pubblici, clienti privati, utenti, donatori, etc.).
2. Proprio per tale complessità e numerosità di referenti, si definisce l’ONP come **“multistakeholders”**. Tale ricchezza è al contempo portatrice di opportunità operative, competitive e di creazione di valore sociale, ma è anche una rilevante fonte di criticità.
3. Le **principali risorse e “leve di azione”** per il management sono fondamentalmente:
 - **La possibilità di fruire di rilevanti agevolazioni**, in particolare di carattere fiscale, concesse dalle normative ONLUS, 266/1991 (volontariato), 381/91 e 59/92 (cooperative sociali).
 - **La possibilità di coinvolgimento di personale volontario.** Possiamo trarre precise indicazioni per il management: in particolare la gestione delle risorse umane (clienti interni), e la gestione dei clienti esterni in un’ottica di partnership, sono le principali criticità generali.
 - **Il titolo preferenziale per fruire di numerosi finanziamenti europei, nazionali e regionali**
Ovviamente ciò implica saper fare progetti (vari ambiti) in una “produzione” di buona qualità e non episodica.
 - **Rapporto privilegiato di partnership sussidiaria, con le Aziende pubbliche, enti locali, P.A.**, che si configurano sia semplicemente come clienti (soprattutto per le ONP di più recente costituzione), che come partners (in un rapporto più maturo e per le ONP con maggiore

storia, competenza, accreditamento) non tanto di richiesta (di finanziamento di progetti) quanto di offerta (delle competenze e del radicamento territoriale dell'organizzazione).

- **Rapporto con i Doners** (donatori e sponsor nelle campagne di fund raising), un'esclusività riservata alle non profit in cui le Onlus sono particolarmente avvantaggiate in quanto permettono sgravi fiscali al donatore/sponsor. . Un rapporto da configurare non tanto in termini di richiesta caritatevole, lavaggio di "colpe (donatori) o social washing (sponsor) ma di offerta competitiva a crescenti bisogni di solidarietà e responsabilità sociale.
- **Credito e simpatia godute presso la società civile (stampa, collettività: il concetto di constituency)** Un patrimonio (esterno) essenziale che di per sé è un indicatore-non unico- del senso e della validità di azione di una determinata ONP. Un "capitale di investimento" (più che un patrimonio) da utilizzare al massimo ed accrescere con il tempo attraverso la rispondenza delle risposte fornite dall'organizzazione ai bisogni circostanti.

4. Abbiamo visto quali siano le **funzioni organizzative** strategiche. Al di là delle funzioni analizzate, quali fund raising, comunicazione, gestione del personale, amministrazione e controllo di gestione, oggi è preminente impostare una flessibile e dinamica **organizzazione "per progetti"** in cui tutte le funzioni collaborino senza compartimenti stagni e rigidità, per il perseguimento dei fini coerenti con la mission.
5. Abbiamo delineato quattro **dimensioni interne** da presidiare. La mission, la partecipazione, l'organizzazione, l'innovazione.
6. Abbiamo fornito una **matrice di pianificazione** dell'organizzazione non profit, che partendo dalla definizione della propria identità e di idee di impresa/attività valide, giunge ad un rapporto con gli attori esterni in termini di clienti, partners o concorrenti. Mirando comunque ad un rapporto di governance, ma senza escludere la competizione.
7. La pianificazione imprenditoriale a carattere sociale deve mirare alla ricerca efficiente di un **"valore sociale" prima che economico**. Nella pianificazione particolarmente importanti sono alcuni elementi da presidiare con continuità: primi tra tutti l'identità dell'organizzazione, la coerenza e validità dell'idea di impresa, la ricerca di partnership più o meno strutturate. Il bilancio finale sarà a tutti gli effetti un rendiconto a doppia valenza, economica finanziaria e sociale; ed un significativo strumento di comunicazione interno ed esterno.
8. Da quanto detto, emerge in tutta la sua evidenza la **"complessità manageriale"** delle ONP, che si dipana tra molte risorse attivabili, dimensioni, funzioni e piani diversi da gestire. Le aree da presidiare efficacemente ed efficientemente sono certamente:
 - la **formazione manageriale** e di pianificazione strategica e l'abitudine a lavorare per obiettivi diffusa nell'organizzazione;
 - la **Pianificazione e costanza nella formazione dei volontari** e del personale in genere;
 - l'impostazione di una funzione/staff di **Project Management** (servizi locali, finanziamenti vari, europrogettazione);
 - l'impostazione di una funzione/staff di **fund raising e comunicazione** con valida impostazione di marketing;
 - Ad esse deve affiancarsi la tradizionale capacità di **pubbliche relazioni e lobbying** nei confronti della Pubblica Amministrazione
 - Più in generale, la capacità di costruzione, gestione e sviluppo delle **partnership**.