



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

## **IL PARADIGMA DELLA GOVERNANCE**

### **Per un nuovo modello d'azione delle organizzazioni non profit italiane, tra superamento della residualità e rifiuto dell'omologazione**

Come è noto, negli ultimi anni le organizzazioni non profit (ONP) hanno attraversato un periodo di profonde trasformazioni. Sporadici titoli di giornale hanno lasciato il passo a riviste specializzate, approfondimenti teorici e corsi di laurea dedicati a "futuri manager del non profit": 221 mila istituzioni (Fonte ISTAT), 73 mila miliardi di entrate, 630 mila unità di personale retribuito e più di tre milioni di volontari, sono cifre che regalano ormai alla storia la vecchia concezione del settore non profit spesso ritenuto marginale rispetto al settore pubblico e privato.

Di fronte a questo mutato quadro di riferimento e alle sfide che il settore non profit deve sostenere per essere all'altezza delle cause sociali che lo coinvolgono, le organizzazioni appaiono talvolta ancorate a vecchi dilemmi organizzativi, generando quesiti dolenti ed ancora irrisolti, rendendo più che mai urgente la definizione di un nuovo paradigma d'azione, supportato da una pratica strategica di "management della responsabilità sociale" d'elevato livello teorico, tecnico e tecnologico. Un nuovo paradigma d'azione in grado di facilitare l'emergere di un'identità più definita rispetto a modelli che tendono a schiacciare le organizzazioni sul versante della residualità rispetto alle istituzioni pubbliche e alle loro politiche sociali o rispetto alle organizzazioni commerciali (for profit) per le quali, talvolta, il non profit è al massimo un veicolo di filantropismo e spirito caritatevole.

#### **1. Serie (gravi) domande a cui rispondere in fretta.**

Tali sfide sono tutt'altro che astratte. Esse investono pienamente la vita quotidiana e la dimensione operativa delle organizzazioni e generano talvolta in modo drammatico, quesiti irrisolti, che investono diversi piani ed ordini logici di un'organizzazione (come, ad esempio, la relazione con lo scenario nel quale opera, la sua identità, i piani d'azione, ecc)

Eccone i più immediati:

- *Perché il numero dei volontari, e di giovani, è in calo nelle organizzazioni di volontariato, e la cooperazione sociale non riesce da tempo ad essere forza attrattiva? Crisi di vocazione o difficoltà delle organizzazioni italiane?*
- *Come spiegare l'ancora scarso peso dell'imprenditorialità sociale all'interno del settore (che rappresenta solo il 3% sul totale delle ONP, pur avendo sulla carta grandissime potenzialità)?*
- *Quali sono i motivi per i quali le grandi organizzazioni tradizionali del non profit perdono competitività e capacità d'attrazione?*
- *Perché al contrario, sempre più le principali organizzazioni non profit internazionali aprono con successo sedi operative agguerrite, conquistando consistenti quote di "mercato di solidarietà" sostenute da identità chiare e capacità manageriali di miglior livello? E come mai esse insistono maggiormente su standard e formazione manageriale?*
- *Perché le organizzazioni non profit stentano a sopravvivere ai propri fondatori?*
- *Perché non abbiamo ancora capito se quella delle fondazioni bancarie è un'opportunità o un boomerang? Perché con riferimento all'attività di questi istituti si parla ancora di liberalità e non d'interventi strutturali?*

- *Perché è così difficile rapportarsi da pari a pari con le imprese private, stabilire partnership che non siano di tipo “caritatevole”?*
- *Perché i rapporti con il settore Pubblico sono difficili o inesistenti per tantissime ONP?*
- *Come spiegare lo scarso interesse a conoscersi delle ONP? Perché non si sentono ancora parte di uno stesso settore? Perché c'è chi si definisce parte di un quarto settore?*
- *Perché la maggior parte delle ONP il più delle volte non riesce a superare la soglia di un localismo volontaristico privo di sbocchi più incisivi, ed incapaci di comunicarsi, gestirsi ed incidere adeguatamente almeno sul proprio territorio?*
- *Perché poche grandi ONG riescono - nei limiti - ad incidere sul costume nazionale, internazionale e sull'immaginario collettivo?*
- *Perché i manager non profit si lamentano dello scarso livello di delega che riescono a ricevere nelle proprie organizzazioni, e hanno obiettive difficoltà a lavorare?*
- *Perché sono così drammaticamente insufficienti sia le competenze manageriali, sia le procedure per la selezione e la formazione dei manager? Perché non c'è attenzione dedicata alle competenze “chiave”, quali ad esempio quelle relative alla progettazione europea, al fund raising, al project financing o al management dei servizi socio sanitari?*
- *Perché il non profit non si è fatto ancora portavoce dell'esigenza di un sistema d'accountability più vicino alle proprie esigenze informative (in quanto prima sociali e poi economiche)?*
- *Perché, nonostante tutto questo gli operatori del non profit continuano spesso ad auto-glorificarsi (quanti sacrifici, quanto siamo buoni!), o a buttarsi a capofitto nella propria lodevole azione, invece di fermarsi un attimo a riflettere - senza delegare la riflessione solo al mondo accademico - ed affrontare seriamente i propri problemi di sviluppo?*
- *Per quali motivi molti operatori “for profit” e dei media, hanno la forte (e a nostro avviso corretta!) percezione che il non profit si stia chiudendo in un “ghetto”, e sia affetto da “timidezza” nei confronti degli altri attori sociali?*

C'è da domandarsi se l'emergere di tali questioni e la difficoltà a risolverli siano espressione di una crisi di crescita e di sviluppo o di una crisi “tout court”.

Proviamo a riflettere.

## **2. Superamento del “paradigma della residualità”, ma rifiuto dell'omologazione.**

La nostra chiave di lettura ai problemi sollevati ed in generale dell'insufficiente sviluppo del settore non profit italiano, ci porta ad attribuire le responsabilità maggiori a quello che possiamo definire il “*paradigma della residualità*”, che ancora permea la maggioranza delle ONP italiane e dei loro direttivi. Esiste inoltre anche una tendenza, seppure non generalizzata, a superare tale paradigma ma omologandosi e aderendo acriticamente a modelli di tipo aziendale e commerciale o viceversa di tipo pubblico, che, pur rispondendo in qualche modo al bisogno di garantire la sostenibilità e il controllo delle risorse, rischiano di allontanare le organizzazioni dalla propria mission e dalla propria identità di soggetto privato senza fine di lucro. Possiamo quindi parlare di un ulteriore paradigma dell'omologazione centrato su un marketing autoreferenziale privo di reale sensibilità e visione sociale e teso unicamente all'affermazione di un'organizzazione sulle altre.

Quali sono gli effetti concreti di tali paradigmi o modelli sulle organizzazioni? A nostro avviso questi paradigmi si manifestano attraverso una fenomenologia critica che può essere rilevata sia al livello dell'*identità e della cultura* che al livello del *progetto d'azione* delle organizzazioni

Il paradigma residuale, certo, è portatore di grandi valori e verità, ed ha prodotto anche validi risultati in passato, che nessuno vuole disconoscere. Esso è riassumibile in una serie d'assunti, a cui da subito ne inizieremo a contrapporre altri -non meno forti dal punto di vista valoriale- ma sicuramente più efficaci dal punto di vista operativo, iniziando a costruire l'alternativa strutturata che formalizzeremo più avanti.

Dal punto di vista dei livelli dell'identità e della cultura e del progetto d'azione, il paradigma residuale si manifesta con queste caratteristiche.

- *Identità debole.* Confusione tra “finalità generica”, “vision” , e mission (“*la nostra organizzazione s’impegna nella riduzione dello svantaggio sociale*”, è una finalità , non una mission; un dirigente: “...*la nostra mission ... beh, una cooperativa fa talmente tante cose...*; un operatore di quella cooperativa: “*facciamo talmente tante cose che a volte non ci capisco niente: sembrerà strano, ma questo mi demotiva molto, perché non capisco qual è il fine ultimo del mio lavoro...*”). Andare “*a caccia d’appalti quali che siano*” , mossi da un continuo senso di precarietà e di difesa dell’occupazione, invece che elaborare un progetto fortemente impegnativo - articolato ma coerente con la mission - costruito sulla base d’analisi sia interne sia esterne, dal quale partire per elaborare una propria strategia d’azione e, quindi, valutare i risultati raggiunti.
- Continua *proclamazione della propria “diversità”* (tipico delle identità deboli) e percezione del mercato come altro, avversario, “sporco”; la paura di contagiarsi con marketing e management visti quasi come “strumenti del diavolo”, piuttosto che subire il fascino del diverso e l’interesse al confronto, all’integrazione creativa ed all’appropriazione coerente.
- *Sensazione di pericolo.* Di essere un “vaso di coccio” (ancora la percezione di debolezza) tra “Stato” e “Mercato” scritte e gridate con la maiuscola, invece che coscienza dei pericoli ma forte consapevolezza delle proprie potenzialità, proattività nell’orientare, condizionare il dialogo con le parti.
- *Idealizzazione e confinamento del volontariato* in un’azione prevalente di “*tappabuchi*”, *caritatevole*, “ultima risorsa” , contrapposto ad un volontariato ben gestito - quando serve professionalizzato - finalizzato ad incidere in profondità nel tessuto sociale e culturale della comunità di riferimento.
- Pressoché *totale concentrazione sulla sofferenza, ed idealizzazione della risorsa “tempo”*. Enfasi sulla gratuità e sul destinatario finale dell’azione, contrapposto ad una “via di mezzo” tra sensibilità verso gli ultimi e azione sistemica, valorizzazione delle risorse, “progettazione e management”.
- *Ambivalenza nei confronti dell’attore “Pubblico”*. Schiacciamento sulla pubblica amministrazione vista come la fonte di tutti i beni e di tutti i mali, come “quella che dovrebbe fare...” o, all’opposto, rifiuto della stessa e delle difficoltà di gestione del rapporto con essa.
- *Localismo ed individualismo organizzativo.* Mancanza di voglia di crescere, di entrare in rete, di lavorare in uno scenario europeo (Europrogettazione), invece che agire localmente ma con un’impostazione strategica di sistema (pensare globalmente).
- *Incapacità di perseguire qualità ed innovazione, gestione paternalistica da parte dei leader fondatori:* i progetti d’azione, poi, raramente sono ispirati a standard di qualità oggettivi e misurabili essendo legati invece alla capacità dei leader d’essere “condottieri” di un’organizzazione, magari praticando una forte ed efficace azione di lobby e relazione sociale; e la mancanza, da parte dei “capi” di una cultura manageriale finalizzata alla difesa dell’integrità istituzionale, al trasferimento delle conoscenze, alla composizione dei conflitti interni, alla costante ricerca d’innovazione, capace di gestire la delega, valutare il potenziale del personale e attirare risorse qualificate (in particolare giovani e professionali.)

### 3. Gli effetti negativi del paradigma della residualità. Alcuni esempi

Mi sembra utile fare un esempio per chiarire meglio come il paradigma della residualità orienti negativamente la percezione.

Esempio 1. *La percezione di scarsità delle risorse nell'ambito dei finanziamenti.*

Nel 1997 un'indagine dell'Associazione Lunaria indicava che nella percezione degli operatori e manager non profit, la scarsità di risorse finanziarie era vista come il primo limite allo sviluppo delle organizzazioni.

In un ns lavoro di ricerca iniziato nei primi 97 mirato a creare la prima banca dati sui finanziamenti per il non profit, emerse una realtà diversa. Tracciando i testi estesi di tutte le leggi di finanziamento per il non profit, nazionali e di tutte le regioni d'Italia, dai primi anni 80 al 1997 (lavoro di ricerca concretizzato nell'edizione "*Guida ai finanziamenti per le Organizzazioni non profit*"), divenne evidente che la quantità di finanziamenti possibili era impressionante. Erano disponibili finanziamenti per settori d'intervento specifici (es. tipologie d'utenza o d'iniziativa), sia per le tipologie d'impresa (es. cooperative sociali, associazioni), che per tipologia di compagine sociale (giovanile, femminile), che per ambito geografico a vari livelli, dalla circoscrizione cittadina all'U.E.

Com'era possibile che tanti operatori preparati non cogliessero tale disponibilità?

Le risposte vanno a nostro avviso date proprio in termini di paradigma: allora la gran parte degli operatori si muoveva in una "visione" connotata da scarsità, piuttosto che da ricerca e caccia alle opportunità, sviluppo delle competenze progettuali (es. l'Europrogettazione) e manageriali (ad es. Fund Raising).

Non vi era quindi una situazione effettiva di scarsità di finanziamenti: il problema era ridefinibile in termini di scarsa imprenditorialità (capacità di cogliere le opportunità) e managerialità (gestione ed organizzazione delle risorse) da parte delle organizzazioni.

Proprio la "*Guida ai finanziamenti*", ed il servizio di banca dati che ne scaturì, oltre a costituire una piacevole sorpresa per molti operatori, contribuì in parte ad un cambiamento cognitivo nella percezione di molti.

*Esempio 2. Il senso di debolezza e la difficoltà di partnership con l'ente pubblico.*

Ricordiamo con piacere un seminario tenuto da ASVI e CORISS (un consorzio di cooperative sociali calabrese molto attivo) a Crotone nel 1999, per una trentina d'operatori del non profit regionale, sul tema dei finanziamenti per le ONP e le strategie di rapporto con la P.A. Il messaggio proveniente dall'assemblea era: "*le amministrazioni qui tendono ad aiutare gli amici degli amici, noi operatori seri non riusciamo ad entrare e ad avere convenzioni con gli enti locali*". Mentre tutti si lamentavano, solo un operatore in prima fila non diceva niente ma dagli occhi lampeggiava uno sguardo malizioso, che c'incuriosì e ci spinse a farlo esporre sul tema: "*Ma noi veramente, questo problema lo avevamo e lo abbiamo risolto (...) abbiamo fatto un consorzio d'associazioni e cooperative con quasi tutte quelle che erano scontente, e ci siamo presentati ai bandi e per forza dovevamo vincerli noi (...) E dopo un pò di tempo è successo che anche gli amici degli amici che erano rimasti "a secco" sono venuti a chiederci d'entrare....*"

Ecco che laddove si parta da un'idea di "debolezza e residualità", scaturisce il rischio di rinchiudersi nel vittimismo o cadere preda nel senso d'impotenza di un non profit "debole", "non riconosciuto", "ricattabile", mentre difficilmente si elaborano strategie efficaci e proattive. Notiamo qui, come fattore critico di successo, proprio l'importanza di una strategia negoziale impostata per il lungo termine, che impone alla fine all'amministrazione di "sedersi al tavolo".

*Esempio 3. Scarsa fierezza, eccesso d'understatement.* Si osserva spesso come anche le ONP più grandi e introdotte con la P.A. impostino in modo non sufficientemente forte il proprio "status" negoziale, anche solo in termini d'autopresentazione: dalla valorizzazione e comunicazione del proprio modello d'intervento ed esperienza, al vestiario degli operatori. Con la conseguenza che gli amministratori degli enti locali spesso considerano gli operatori sociali meno di quello che meritano nella sostanza.

*Es. 4. Timore della contaminazione, rifiuto di marketing e management.*

Quanto tempo sentite di aver perso in riunioni? Come si costruisce una riunione efficace? Lavoro di preparazione; determinazione degli obiettivi, messa in ordine di priorità degli stessi, determinazioni dei tempi per argomento, determinazione dei modi per gestire gli imprevisti; facilitazione della partecipazione e della creatività con metodologie che portino poi comunque alla sintesi; decisione su modalità e tecniche di gestione del disagio esplicitato nella riunione da qualcuno; definizione del sistema d'attribuzione delle deleghe, di verifica. La programmazione dei recall, la verifica della redemption. A partire dal vissuto comune di tante riunioni improduttive, o effettivamente sostituibili da un giro di telefonate ed e.mail, si arriva a capire meglio come per fare riunioni efficaci ci sia bisogno di una serie di competenze che non possiamo definire altro che manageriali. Con grandi risultati pratici, meno riunioni, più efficaci, più efficienti, più divertenti.

*Es. 4. Difficoltà gestionale dovuta a mappe cognitive residuali:* a chi è del settore sono noti alcuni meccanismi di gestione del controllo delle risorse umane purtroppo ancora piuttosto usuali: *colpevolizzazione e mancanza di riconoscimento.*

Spesso gli operatori si sentono in colpa ad andare a chiedere uno stipendio probabilmente basso e quasi sicuramente in ritardo di almeno due mesi. Le loro richieste sono trattate come quantomeno inopportune, se non addirittura come "poco responsabili". La colpevolizzazione dei propri diritti è un meccanismo conosciuto a chi lavora nel sociale, ingiustificabile anche in effettiva assenza o ritardo di fondi: comunque l'organizzazione potrebbe avere maggiore stile ed empatia, esprimendo al richiedente il proprio rammarico e salvaguardandone il diritto e l'autostima.

Ancora più spiacevole è l'incapacità di dire un semplice "grazie" ragazzi per il vostro impegno". Tale incapacità non è per niente casuale, e neanche solo frutto d'insensibilità. E' la punta di un iceberg che abbiamo esplorato a fondo nel nostro precedente volume (*"Il Manager del Non Profit"*, M. Crescenzi 1998 Sperling e Kupfer ed), costituito su una mentalità "cattolico-comunista" un po' vecchio stampo, secondo la quale chi si impegna socialmente non fa una scelta libera di cui rallegrarsi e da accogliere con riconoscenza, ma in una visione moralistica dell'impegno, "fa solo il proprio dovere", e quindi perché ringraziare? Ammessa e non concessa la doverosità dell'impegno sociale, la mancanza di riconoscimento anche nelle forme più semplici è una dei fattori di maggiore demotivazione dei più giovani, nelle ONP. Se alla scarsità di riconoscimenti affettivi aggiungiamo l'esiguità dei riconoscimenti retributivi, e spesso la loro irregolarità (ritardi di pagamento di mesi) non dobbiamo inventare grandi teorie per spiegare la demotivazione e disillusione dei lavoratori nelle ONP e l'allontanamento dei giovani dal volontariato.

*Gestione accentrata da parte dei fondatori:* una manager - membro del comitato direttivo- di una delle associazioni più note al grande pubblico, ci raccontava in via riservata lo svolgimento dei rarissimi comitati direttivi: il fondatore apriva la riunione, parlava due ore, e la chiudeva. Uno dei casi non isolati d'eccessivo peso interno che i "padri fondatori" rivestono all'interno e all'esterno delle "proprie" organizzazioni, nel bene e nel male.

Potremmo continuare ancora a lungo a "citare per danni" il paradigma residuale. Ognuno di voi può tornare indietro con la mente e ricostruire degli episodi alla luce dei "gap" cognitivi evidenziati.

*Ricapitolando, abbiamo "denunciato" un paradigma centrato sulla vaghezza, sulla diversità, sulla debolezza, sulla scarsità delle risorse, sull'attesa dell'aiuto, sul "tempo gratuito", sull'autorevolezza e le relazioni del "fondatore" e su una logica di sopravvivenza.*

*Piuttosto che sulla responsabilità sociale allargata, sull'interesse al cambiamento sociale, sulla chiarezza e precisione dei propri progetti, sulla consapevolezza (e sulla progettazione) del proprio potenziale d'impatto, sulla percezione dell'abbondanza delle risorse attivabili, sulla centralità della ricerca e dell'innovazione, sulla centralità delle competenze progettuali e manageriali, sulla condivisione delle conoscenze e sullo sviluppo delle competenze, sulla centralità dell'integrazione e della partnership inclusiva nei confronti degli altri attori sociali,*

*sull'obiettivo della governance e del progressivo allargamento della constituency, ovvero del proprio ambito di consenso sociale.*

In definitiva, possiamo parlare di un paradigma della residualità che poggia su quelli che oggi, per la maggior parte degli osservatori qualificati (e anche alla luce di ricerche internazionali comparative che hanno riguardato il nostro paese) appaiono essere i fattori di maggiore debolezza del settore. Proseguendo su questa via, abbiamo l'impressione che il non profit, lungi dal confermare e incrementare il suo tasso di crescita e di sviluppo economico ed organizzativo, rischi al contrario di sciupare anche l'"appeal", il "favore dell'ambiente" che lo circonda.

Ma esiste un'alternativa a tale paradigma e alle fughe verso modelli d'omologazione? Sì: ragionare con coraggio e cambiare alcuni assunti di base. E ragionare soprattutto sul contesto sociale e politico nel quale il settore si trova a concepire il proprio sviluppo: un contesto che è mutato enormemente e che proprio per questo mette in discussione i vecchi paradigmi. Intendiamo fare riferimento, tra i tanti, a cambiamenti quali

1. la transizione, a tutti i livelli, da forme di *government* (esclusivamente alto-istituzionali e centralistiche) dei rischi e dei problemi sociali a forme di *governance* basate su larghe *partnership strategiche* tra soggetti pubblici, privati e non profit
2. la conseguente accresciuta *centralità degli attori sociali e collettivi*, in quanto attori delle politiche sociali al pari delle amministrazioni pubbliche.
3. la necessità, per una comunità umana, di avere un *capitale sociale ed una società civile forti* per garantire il proprio sviluppo economico e sociale;
4. la centralità del tema della *qualità e della sua valutazione*, non più solo per i servizi pubblici ma anche per i programmi e le attività svolti dagli attori sociali e quindi anche dal non profit.

A ben vedere si tratta di fenomeni sociali che gettano nuova luce e significati sull'azione e sulla identità del settore non profit. Ed è a partire da tali mutamenti che appare opportuno disegnare un nuovo paradigma che risponda ai limiti dei vecchi paradigmi in ordine allo sviluppo del non profit..

Pertanto, prendendo le mosse dalle nostre esperienze d'operatori qualificati, ricercatori e formatori che hanno dedicato parte della propria vita professionale alla crescita del settore, non senza timore, proviamo a mettere le basi (per condividerle con gli altri) di un nuovo paradigma che ci piacerebbe chiamare della "governance e della responsabilità sociale". Nel paradigma che stiamo per delineare, i fili conduttori sono l'identità, l'integrazione, la centralità delle competenze progettuali e manageriali per la trasformazione sociale e la governance come approdo concettuale e operativo di un itinerario di crescita e d'adeguamento della propria identità.

#### **4. Il paradigma della governance e della "responsabilità sociale": i pilastri.**

Siamo convinti che quella che molti chiamano la "sfida etica" non possa essere sostenuta, senza un valido quadro teorico supportato da tesi adeguate e senza un itinerario di formazione e preparazione manageriale che integri approcci e metodiche diverse alternando livello teorico e livello esperienziale, che possono rappresentare altrettanti spunti per la messa a punto di un paradigma della governance.

1. **Un'identità forte, fondata sulla mission** E' finito il tempo del "tutti fanno tutto" e senza un'identità precisa non si sarà più competitivi, neanche rispetto ai vecchi e sorpassati erogatori di servizi pubblici. Per "mission" intendiamo il "ruolo specifico di un'organizzazione" nell'ambito di una vision sociale desiderabile. L'esistenza di un'identità forte è condizione anche per garantire efficacia nel fund raising, nell'"europrogettazione", nel people raising e nello sviluppo delle risorse umane. Solo con un'identità forte e le idee

chiare, le ONP potranno instaurare delle partnership mature con la pubblica amministrazione e con le aziende private, posizionandosi in modo distintivo ma integrato in base ai propri punti di forza nei confronti delle altre organizzazioni.

**2. L'inclusione degli attori pubblici e privati e la cultura della partnership.** La costruzione ed il mantenimento d'alleanze e relazioni sociali con i diversi soggetti che fanno parte della propria "*constituency*" (ossia quell'universo di soggetti che per legami di tipo territoriale o di tipo sociale e culturale sono -o possono essere-, in relazione diretta con l'organizzazione) è condizione essenziale per lo sviluppo delle organizzazioni non profit. La capacità di gestire tali partnership in un'ottica di "educazione permanente" degli attori sociali sarà la sfida dei prossimi anni, e riusciranno ad incidere (in qualche caso a sopravvivere) solo le organizzazioni ben attrezzate in tal senso. La partnership (qui intesa **in senso** d'alleanze e reti, non nel significato economico di partecipazione in termini di quote societarie), è una strategia d'azione che prevede la capacità di coesistenza di diverse identità, di regole e valori seppure da punti di vista diversi, d'integrazione di soggetti in base alla propria responsabilità sociale piuttosto che in base al fatto di avere lo stesso modo di pensare.

**3. Il primato della responsabilità sociale e l'orientamento "allocentrico".** La mission e l'identità di un'organizzazione devono essere sostenute da una *visione del mondo e dei problemi sociali che non sia ristretta negli angusti confini della propria sopravvivenza*. Per lavorare in un'ottica di governance, giocando un ruolo di collante, di pressione, di spinta valoriale e motivazionale, un'organizzazione non profit deve essere "allocentrica" ossia guidata da spinte che la portano verso il mondo circostante mettendolo al centro della propria vita e non da spinte egocentriche, tutte centrate sulla dimensione dei propri problemi e delle proprie relazioni interne. Una spinta che porti le organizzazioni non profit ad *assumere un ruolo principale nello sviluppo di una cittadinanza attiva* e responsabile, sia al livello degli attori collettivi che al livello dei cittadini comuni : "*Il semplice cittadino - come dice Lorenzo Barbera - deve arrivare a ...rendersi conto di poter fare l'ira di dio*".

**4. Investimento sul "Capitale Sociale", innovazione e Ricerca & Sviluppo.** La complessità fenomenologia implicata da un "agire partecipato" complesso come quello delineato, non può prescindere dalla ricerca sociale e dall'innovazione. Ciò vale anche per le singole funzioni (fund raising, europrogettazione, people raising). C'è bisogno di maggiore investimento in R&S. Bisogna riuscire insieme a superare abitudini consolidate quali quella di procedere sulla base d'opinioni, di costrutti esclusivamente retorici o improvvisando, e non basati su dati e informazioni frutto di una ricerca sociale rigorosa.

5. La necessità di **potenziare la macchina organizzativa**. Date le nuove dinamiche ambientali appare chiara la necessità di potenziare gli attuali modelli organizzativi nella logica della flessibilità e della responsabilizzazione dei singoli, così da crescere mediante processi di sviluppo interno ed acquisire la capacità, di volta in volta, di riorganizzarsi spontaneamente verso nuove situazioni di stabilità suggerite dai cambiamenti esterni .

**6. Formazione Manageriale e tras-formazione sociale.** L'evidente complessità gestionale, complicata anche dalla articolazione delle "figure interne" alle ONP (soci, beneficiari, volontari, dipendenti, collaboratori di progetto, tirocinanti, obiettori, e molte altre tipologie), rende indispensabile un'adeguata formazione manageriale d'elevato livello teorico e tecnico che colmi il divario tecnologico che ancora investe il non profit (ICT-Information Communication Technologies, Knowledge Management, Pianificazione Strategica, ecc.).

## **5.Paradigma della Governance ed orientamenti strategici**

Molte e diverse sono le definizioni date alla parola governance. Noi riprendiamo alcuni aspetti delle principali concezioni correntemente utilizzate, utili a mettere in evidenza le caratteristiche "paradigmatiche" della governance. (1)

Il concetto di “governance”, centrale nel contesto della partnership, viene quasi sempre dato per scontato nella letteratura esaminata, così come la sua contrapposizione con la dimensione del “government”. La governance può essere definita come *il contesto attraverso il quale l'autorità politica, economica, sociale e amministrativa viene esercitata ai livelli locale, nazionale e internazionale, nelle società contemporanee; questo contesto consiste in una grande varietà di meccanismi, processi, istituzioni e relazioni (tra cui vi è la partnership) attraverso i quali i singoli cittadini, i gruppi e le organizzazioni possono esprimere interessi, esercitare i propri diritti e responsabilità e mediare le loro differenze* (The Copenhagen Centre,2000).

Il Rapporto della "Commissione sulla Governance Globale", costituita dalle Nazioni Unite in concomitanza con i summit mondiali dedicati ad alcune delle più gravi problematiche del genere umano (ambiente, popolazione, diritti umani, sviluppo sociale, questione femminile), definisce la governance come *"la modalità in cui individui e istituzioni, pubbliche o private, affrontano le questioni di interesse collettivo. In questo la governance è un processo attraverso il quale interessi diversi e in conflitto possono esser conciliati, dando vita ad azioni basate sulla cooperazione tra differenti soggetti coinvolti"*.

**Governance e cittadinanza.** Il passaggio a forme e modelli di governance è spesso legato alla crescita di soggettività e di capacità delle comunità umane e delle sue organizzazioni civili (Rosenau, Czempiel, Putnam). In questo senso, i cittadini sono diventati una "variabile" importante, e non solo occasionalmente, del processo di *governance*, per almeno quattro ragioni:

- la crisi delle istituzioni tradizionali e il peso dell'azione collettiva;
- lo sviluppo delle capacità analitiche degli individui e delle capacità di azione dei micro-gruppi grazie allo sviluppo tecnologico e della comunicazione;
- il peso dei problemi sociali diffusi (ambiente, droga, povertà, ecc.) nelle agende politiche.
- lo spostamento della capacità di mobilitare e creare consenso dalle istituzioni tradizionali alle nuove formazioni sociali.

La *governance*, dunque, emerge a partire dal riconoscimento del declino delle capacità dello stato e dal contemporaneo rinforzarsi della società civile. Questo rafforzamento è dovuto anche e soprattutto all'intensificarsi di reti sociali orizzontali di "*civic engagement*", cioè di cooperazione comunitaria, di fiducia reciproca e mutuo aiuto. Queste reti, le reti di impegno civico, nel loro complesso, definiscono appunto la misura del "*capitale sociale*" disponibile all'interno di una società. (P. L. McCarney, 1996; R. Putnam,1993).

**Cinque principi base di buona governance.** Vi è infine chi mette in evidenza le caratteristiche di buon governo che sono connesse al concetto di governance (Unione Europea, Banca Mondiale); In particolare, nel libro bianco per la Governance Europea si definiscono i 5 principi che sono alla base della buona governance:

1. *apertura*
2. *partecipazione*
3. *responsabilità*
4. *efficacia*
5. *coerenza*.

Ciascuno di essi è essenziale al fine d'instaurare una governance più democratica. Tali principi si applicano a tutti i livelli di governo: globale, europeo, nazionale, regionale e locale.

**Caratteristiche fondanti del paradigma della governance.** In conclusione le caratteristiche per poter definire un paradigma della governance, da applicare al contesto dello sviluppo del settore non profit potrebbero essere in estrema sintesi, le seguenti:

1. la presenza di una azione collettiva come base per la progettazione e realizzazione di *politiche pubbliche per governare i rischi sociali*;

2. la presenza di processi di *enabling environment* che favoriscano l'inclusione e il coinvolgimento di soggetti e la crescita di una *comunità collaborativa*;
3. la presenza di *standard elevati di qualità* delle azioni (quello che potremmo chiamare il buon governo);
4. l' *attivazione di una pluralità di attori* (portatori di una responsabilità sociale e consapevoli di essere parte del *capitale sociale*) che hanno *una mission e un sistema di regole condivise* e intersoggettive e portatori di interessi e differenze da integrare e mediare attraverso lo strumento della *partnership*.

Tali caratteristiche hanno alcune ricadute in termini di orientamenti strategici, che vedremo subito, ed altri di ambito più operativo e funzionale (vedi paragrafo 6).

### **Integrazione degli attori**

Il primo orientamento è quello relativo alla costante e sistematica integrazione tra gli attori che svolgono un ruolo essenziale per la promozione e la realizzazione di forme di governance. In tal senso si deve fare riferimento non solo ai dirigenti e agli operatori delle organizzazioni non profit (volontariato, organizzazioni della società civile, cooperative sociali, cittadinanza attiva, ecc.) ma anche ai dirigenti e agli operatori della Pubblica Amministrazione, agli imprenditori e ai dirigenti delle imprese private, al mondo della ricerca e della formazione (università, enti di ricerca, istituti di formazione, ecc.) e all'insieme dei decision makers.

Tale integrazione riguarda anche il livello delle attività professionali, delle tecnologie e metodologie di lavoro, delle conoscenze esplicite e tacite, delle esperienze umane dei diversi attori, al fine di favorire la creazione di una "generazione" o di un gruppo "trasversale ai diversi settori" di operatori della governance.

### **knowledge management**

Il secondo deve riguardare la gestione strategica delle conoscenze (knowledge management). La governance prevede che vi siano *partnership* capaci di svolgere un'azione propulsiva della società della conoscenza, essendo basata sulla condivisione di conoscenze dei diversi attori coinvolti (sprovvincializzare le proprie conoscenze, accumulare, memorizzare, far circolare le informazioni; comunicare, applicare nuovi strumenti di autovalutazione). Bisogna quindi orientarsi alla identificazione e messa in connessione (networking) dei soggetti portatori di conoscenze favorendo la creazione di informazione cosiddetta "problem solving", funzionale alla governance della società.

### **upgrading tecnico, e-inclusione ed e-governance**

In terzo luogo si tratta di riconoscere un primato all'innovazione tecnologica e al progresso della tecnica anche come opportunità per favorire lo sviluppo e la praticabilità della governance favorendo il passaggio da forme già sperimentate di *e-government* (tutte tese a mettere in rete i soggetti e le dinamiche alto-istituzionali del governo) a nuove forme di *e-governance*, volte a connettere i nuovi soggetti e le nuove modalità collaborative e partecipative di governo della società).

### **approccio globale-locale**

Un quarto orientamento strategico dovrà riguardare la scelta di un approccio che coniughi costantemente la dimensione globale e quella locale, sia in relazione ai problemi sociali oggetto della governance, sia in relazione allo sviluppo dei soggetti della governance, con l'obiettivo di integrare problemi locali e contesti mondiali e soggetti locali con la governance del pianeta.

Una governance realmente partecipata e radicata non può prescindere da una seria considerazione delle dinamiche sociali che producono fiducia, reciprocità, comunicazione, circolazione delle informazioni. Bisogna quindi creare e consolidare il “capitale sociale” in quanto importante fattore di coesione della società, fatto di relazioni di conoscenza e fiducia che coinvolgono in modo attivo la società civile, il capitale cognitivo (ossia chi possiede conoscenze e know how) e le strutture e le infrastrutture necessarie per rendere possibile l’azione (comunicazioni, trasporti, credito, ecc.) e che siano legate a forme di solidarietà, nella consapevolezza che esse sono sempre più alla base dello sviluppo economico oltre che di quello sociale.

### 6. “Paradigma della Governance” e ricadute operative e funzionali

Un tale paradigma avrà ricadute particolari sulle “pratiche quotidiane” degli operatori che lo utilizzano e sugli ambiti funzionali delle organizzazioni e in particolare sui seguenti. Tali ricadute strategiche, anche nelle implicazioni operative, sono ampiamente trattate nel corso del volume. Daremo qui alcuni elementi di massima per una prima comprensione.

La **pianificazione strategica**, ovvero l’elaborazione di un progetto fortemente impegnativo, sarà il frutto di una vincente combinazione tra “strategie deliberate”, quindi costruite sulla base d’analisi sia interne sia esterne, e strategie “emergenti” e pertanto basate sull’apprendimento organizzativo. Diviene in questo senso fondamentale l’avvio di un dialogo permanente con i propri *stakeholders*, ora fonte d’informazione e “soggetti chiave” del processo di gestione strategica dell’organizzazione. E’ compito del nuovo manager del non profit, pertanto, creare quel “contesto organizzativo” e quella “cornice strategica” entro cui avviare detti processi.

La **progettazione** delle azioni - con particolare riferimento alla progettazione nel contesto dei programmi europei (*Europrogettazione*) e di cooperazione allo sviluppo - dovrà sempre più concentrarsi sulla capacità di garantire agli interventi impatti significativi sulla realtà e non semplicemente la definizione d’obiettivi e metodi. Bisogna concentrarsi non solo sugli obiettivi e sui metodi, quanto sui risultati! In tale ottica assumono un’importanza straordinaria le metodologie e le pratiche di valutazione ex ante e in corso d’opera come valore aggiunto indispensabile dei progetti.

**Il Fund Raising** deve diventare – in qualche modo - la scienza degli investimenti necessari a garantire sostenibilità a politiche e interventi sociali di cui le organizzazioni non profit si fanno portatrici. In quest’ottica il fund raising è una politica da condividere con gli *attori pubblici e privati che diventano degli investitori e non solo degli enti filantropici o degli erogatori di contributi*. In tal modo il Fund Raising può essere non solo un fattore di sostenibilità interna per l’ONP, ma anche d’educazione, crescita e cambiamento per il settore privato: possiamo affermare che il vecchio filantropismo sta al “non profit residuale ” come il fund raising e gli investimenti sociali stanno al “non profit maturo ” (3)

**La Comunicazione e il Campaigning** (ossia l’organizzazione di campagne di sensibilizzazione e mobilitazione) sono lo strumento essenziale per un non profit all’altezza della governance. L’insieme delle funzioni d’informazione, produzione di conoscenza e di “status negoziale”, mobilitazione e sensibilizzazione sono alla base del ruolo propulsore del non profit per la governance e per il coinvolgimento delle diverse componenti del capitale sociale. Vi è in questo

senso la necessità di fondare la visibilità di un'organizzazione sulla capacità di comunicare informazioni e conoscenze e di responsabilizzare gli interlocutori piuttosto *che sulla capacità retorica di affermare la propria esistenza.*

**Il People Raising, e lo Sviluppo Risorse Umane.** Non è possibile attrarre, fidelizzare, motivare, persone, che prestano il loro lavoro volontariamente o con retribuzioni mediamente assai più basse, senza un progetto chiaro, un sogno, un'identità. Ma è altrettanto difficile operare in modo innovativo senza essere in grado di valorizzare e gestire adeguatamente il "capitale umano" (che oggi rappresenta uno dei fattori decisivi per il successo delle imprese, e soprattutto delle imprese sociali). Vi è quindi la necessità di conferire maggiore importanza alle metodologie di gestione del personale e di sviluppo delle risorse umane in quanto fattori essenziali per il successo delle organizzazioni.

**La rendicontazione dell'attività svolta come strumento di legittimità sociale.** Nella logica della governance le organizzazioni non profit sono chiamate all'elaborazione di propri sistemi di rendicontazione sociale, diversi e distinti da quelli elaborati in ambiente profit, attraverso i quali raccontare se stesse, i "valori" di riferimento, gli obiettivi ed i risultati raggiunti o perseguiti. Dovendosi rivolgere a diversi *stakeholders* (che il più delle volte non conoscono il linguaggio contabile e non sono interessati esclusivamente ad informazioni di natura economica), la rendicontazione sociale (bilancio di Missione) delle organizzazioni non profit deve avere, oltre che *contenuti* (informazioni), anche *codici semantici* e *canali di comunicazione* idonei ad innescare un vero e proprio processo comunicativo, avente l'intenzionalità, la consapevolezza e lo scopo di massimizzare la possibilità d'acquisizione e comprensione degli elementi d'informazione da parte dei pubblici ai quali si rivolge senza però - ecco il limite - spingersi all'influenza dei comportamenti degli utenti.

**La Governance e la Partnership.** Le richiamiamo in questa sede come pratiche che richiedono l'acquisizione, da parte delle organizzazioni non profit, di competenze e capacità specifiche che sono proprie del project management, del networking, del knowledge management, delle relazioni pubbliche, ecc.. si tratta, in altri termini per le organizzazioni non profit di aprire le porte ad un fascio di discipline che appaiono essenziali per garantire professionalità al ruolo di promotore e realizzatore di partnership per lo sviluppo.

Dati i valori, chiarita l'identità di ciascun'organizzazione, il fattore di successo è lo sviluppo di una cultura e delle competenze manageriali "non profit", costruite e sviluppate all'interno di un paradigma efficace centrato sull'integrazione tra soggetti. Proprio sulla definizione del "paradigma della governance" e sulla conseguente ridefinizione di ciò che costituisce oggi un "management non profit all'altezza delle sfide", è incentrato questo progetto culturale ed editoriale.

Tab. 1 I tre paradigmi a confronto: matrice di sintesi (con il contributo d'A.Hinna)

ELEMENTI DI CONFRONTO	PARADIGMA DELLA GOVERNANCE	PARADIGMA DELLA RESIDUALITA'	PARADIGMA DELL'OMOLOGAZIONE
CULTURA	Centrata sui pilastri del rispetto delle identità; dell'integrazione sociale più ampia possibile; della responsabilità sociale	Difesa reattiva dell'identità; limitazione dell'integrazione sociale ed auto-marginalizzazione; responsabilità sociale limitata al proprio ruolo	Affermazione egoista dell'identità; scarso interesse ad una reale integrazione; interesse strumentale ai temi della responsabilità sociale.
IDENTITA'	Identità forte, integrata, permeabile, propensa alla leadership o a ruolo di forte orientamento dei processi sociali.	Identità connotata "in opposizione", e/o "incerta", da riserva indiana, da "tappabuchi", parapubblica o da vivere in "isolamento".	Identità "rapace", marketing oriented, tesa in primis all'autoaffermazione
VISION	Chiara definizione di una Vision "allargata" ad uno scenario complessivo e multi attore	Vaga definizione della vision e della Mission, restringimento della vision ad un numero limitato d'attori	Vision "autocentrata", ristretta al proprio tornaconto competitivo
	Chiara definizione del proprio	Mission vaghe, un ruolo passivo	Chiara definizione della Mission,

MISSION	ruolo all'interno della vision, un ruolo proattivo da giocare in termini d'utilità generale ed integrazione, coerenti con la vision	diretto dall'esterno e regolato dalle opportunità di mercato (bandi pubblici) e dalle richieste dei committenti	proattività, coerenza con la vision.
AGENCY	Forte tensione ai risultati di cambiamento sociale. Ci si preoccupa dell'impatto sociale del proprio operare e della costruzione di capitale sociale.	Forte tensione alla propria sopravvivenza ad ogni costo. Ci si preoccupa di sopravvivere alla precarietà	Forte tensione alla propria affermazione ad ogni costo. Ci si preoccupa di affermarsi sulla concorrenza.
PIANIFICAZIONE STRATEGICA	Pianificazione strategica fortemente coerente alla Mission orientata alla produzione di "valore partecipato"	Assenza di pianificazione strategica e insufficiente pianificazione operativa	Pianificazione strategica orientata al vantaggio competitivo sulla concorrenza Centratura sulla concorrenza e sulla "partnership" strumentale
RENDICONTAZIONE SOCIALE DEL PROPRIO OPERATO	Bilancio di missione inteso sia come strumento di legittimazione sociale che come leva di governo aziendale.	Mancanza di un "bilancio" di missione e di strumenti di verifica dei risultati raggiunti, esclusiva all'attenzione sui temi dell'accreditamento e della qualità come modo per avere più credenziali con la P.A.	Bilancio di missione inteso solo come strumento di marketing e/o di rendicontazione "di moda" (copiato dal mondo profit)
GESTIONE DEL CAPITALE SOCIALE	Fiducia nelle potenzialità di creazione di valore e nella trasformazione del capitale sociale in constituency. Percezione d'abbondanza e organizzazione manageriale delle risorse disponibili e di quelle potenziali in termini di capitale sociale, cognitivo, motivazionale ed economico	Percezione in termini di debolezza. Percezione di scarsità di risorse dovuta a miopia cognitiva e manageriale.	Fiducia assoluta nella potenzialità delle tecniche e strumenti di management (in particolare il marketing).
RISORSE STRATEGICHE	Competenze manageriali e progettuali, in particolare in ambito di networking e partnership management. Enfasi sull'Ottimizzazione.	Enfasi sulle risorse "tempo" e "gratuità". Enfasi sul risparmio.	Enfasi sulle competenze manageriali e di marketing. Enfasi sull'efficienza
GESTIONE INTERNA E PROCESSI D'EMPOWERMENT	Enfasi sul dono finalizzato valorizzato e trasformato in risultati d'impatto sociale: da "libertà d'uso" della gratuità a responsabilità attuativa, da carità a responsabilità sociale	Enfasi sul dono in se, sulla gratuità come "libertà di licenza d'uso". Tendenza allo sfruttamento ed autosfruttamento come risposta al senso di precarietà.	Organizzazione manageriale e strumentale delle risorse (umane) disponibili e potenziali priva di un reale interesse in termini di "empowerment".
PARTNERSHIP	Considerazione delle partnership in termini strategici finalizzate all'attuazione della Governance, rispetto, valorizzazione dell'altro come patrimonio e fonte di crescita. Networking come modo abituale e fondante di lavoro	Considerazione tattica delle partnership mirate al "vincere la gara" (es. la creazione di tante Associazioni temporanee di scopo), coinvolgimento dell'altro "solo se necessario".	Considerazione strumentale delle partnership in termini di co-marketing a breve termine più che di trasformazione sociale e reciproca. Networking come strumento di marketing
RELAZIONE CON GLI ALTRI ATTORI	Enfasi sulla governance e sulla società civile anche come "risorsa d'idee", e identificazione accurata di tutti gli attori coinvolgibili.	Enfasi del ruolo della P.A. e della sussidiarietà "in conto terzi"	Autoreferenzialità e auto affermazione
RELAZIONE CON IL PROPRIO FUTURO	Condizionamento della continuità alla possibilità di raggiungimento della mission. Eventualità di "mission a termine"	Difesa della sopravvivenza ad oltranza	Enfasi sulla continuità dell'organizzazione

1. Di Marco Crescenzi., con significativi contributi e consulenza scientifica di Massimo Coen Cagli ed Alessandro Hinna.
2. Andersen, Burns, *The European Union and the erosion of parliamentary democracy: a study of post parliamentary governance*, in Andersen /Eliassen, *The European Union: How Democracy is it?*, 1996;  
Rosenau J. N., E. O. Cziempiel, *Governance without Government: Order and Change in World Politics*, Cambridge, 2000;  
Hirst P. - Thompson G., *Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance*, Cambridge, 1996;  
Nelson J., Zadek S., *Partnership alchemy: New social partnerships in Europe*, The Copenhagen Centre, Copenhagen, 2000;  
UN Commision on Global Governance, *Our global neighborhood*, Ginevra 1995, disponibile all'indirizzo: <http://www.cgg.ch/fulltext.htm>;

P. L. McCarney, *Changing Nature of Local Government in Developing Countries* Toronto, 1996;  
R. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* Princeton, NJ, 1993,.  
Commissione delle Comunità Europee, *La governance europea. Un libro bianco*, Bruxelles, 2001)

3. Vedi in questo stesso volume capitolo “Fare Fund Raising oggi” di Massimo Coen Cagli.