

Rubrica Professioni&Lavoro  
Terzo Settore – IlSole24Ore – Settembre 2006

## Il “Costituency Management” per le Organizzazioni Non Profit

di M.Crescenzi- Presidente ASVI

*Cosa s'intende per “constituency” o “bacino di favore” di un'organizzazione non profit?*

*Quali sono le differenze tra i concetti di “cliente”, “target”, “destinatario-beneficiario” e quello più comprensivo ed attuale di “stakeholders”?*

*Perché passare da una logica di “target” (es. utenza) o evento (es. culturale) ad una di “governance”?*

*Come una piccola media organizzazione può incrementare e gestire efficacemente il proprio bacino di favore mediante il “constituency management”?*

*Quali sono i rapporti tra c.m., people raising e fund raising?*

*Secondo la definizione più completa la “constituency” (letteralmente in inglese “bacino elettorale”) è l'ambiente di riferimento o l'ambiente esterno in cui l'organizzazione è collocata e opera. La constituency è la rappresentazione del capitale sociale, sistema di legami e relazioni di diverso genere (geografico - territoriali, sociali, professionali, d'interesse, di parentela o amicizia, ecc.) che un'organizzazione ha con un insieme di soggetti individuali e collettivi che potenzialmente o effettivamente ne sono i sostenitori. La constituency è il frutto di un lavoro di ricerca, comunicazione, instaurazione di relazioni che porta ad individuare i potenziali sostenitori. L'attività di relazione sociale e di costruzione di legami è un elemento fondamentale per poter poi veicolare richieste di fondi, reclutamento di volontari o acquisizione d'altre risorse.<sup>1</sup>*

*La constituency è quindi come un terreno da curare e fertilizzare perché sia perché è “la propria terra” e sarebbe un non senso trascurarla, sia per averne i frutti.*

Dandole un senso molto allargato, la C. include la società civile “in rapporto” a vario titolo con l'organizzazione, soggetti tradizionalmente coinvolti quali enti locali e pubblica amministrazione in genere, soggetti tradizionalmente trascurati quali le imprese for profit e le altre non profit presenti sul territorio o nell'ambito d'azione dell'ONP.

Ora, già alla nascita l'ONP dovrebbe essere espressione di una definita constituency e portatrice di soluzioni a bisogni sociali, di solito a partire proprio dalla società civile. Relativamente ad es. al fenomeno della cooperazione sociale in quella che è definita come “stagione pionieristica” degli anni 70, “*le prime cooperative sociali (ma il discorso può essere allargato a ns. avviso anche all'associazionismo) si costituiscono sull'onda di un diffuso consenso e di forti spinte volontaristiche e valoriali, su un intenso vissuto dei bisogni del territorio, desiderio di innescare processi d'emancipazione, inclusione sociale, diritto di cittadinanza conflitto tra identità d'impresa ed identità altruistica. Sono anni di lotte contro i manicomi, le scuole speciali, il modello burocratico di risposta ai bisogni dei cittadini*”<sup>2</sup>

Con l'entrata nella “stagione del mercato sociale” negli anni 80 la legittimazione è ora cercata nei confronti con l'ente pubblico più che nei contesti sociali. Soprattutto da parte della cooperazione, assistiamo allo sviluppo di una maggiore auto-definizione d'impresa, ricerca di professionalità e responsabilità.

Da un lato c'è positiva capacità di far inclusione sociale, dall'altro però una progressiva **perdita dei rapporti con i cittadini** e le loro esigenze per via di una **centratura** sulle proprie esigenze organizzative e lavoro in una più logica di “target” e meno di sviluppo complessivo locale.

L'orizzonte delle non profit “in crescita” diviene via via sempre più schiacciato sull’“utente” (beneficiario) e sul versante politico-amministrativo dell'ente locale (grant makers). S'impovertisce così man mano il rapporto con la società civile ed in generale con la propria “constituency”.

<sup>1</sup> Da “Glossario” in *Manager e Management non profit, la sfida etica*- di M. Crescenzi, ASVI 2002.

<sup>2</sup> Generare capitale sociale, Centro Studi CGM, 2004.

Che è composta sì da utenti diretti ed indiretti (le loro famiglie), assessori, funzionari e dirigenti, pubblici d'eventi; ma anche legittimamente di semplici cittadini e loro organizzazioni informali (circoli, centri), di scuole (insegnanti), sindacati, chiese, imprenditori ed imprese, negozianti ed esercizi, professionisti, etc.

Tutti potenziali "portatori d'interessi" (*stakeholders*) e non solo "destinatari passivi" con cui l'organizzazione potrebbe o dovrebbe intessere relazioni e battaglie comuni, e da cui potrebbe "ricevere" a vario titolo risorse di diverso genere.

Si cura insufficientemente la chiarezza e la comunicazione interna ed esterna della propria "missione", si curano più le "tavolate" (bandi) che i "tavoli", spesso il senso di precarietà mortifica lo slancio ideale e si diventa un "progettificio" o "cacciatori di bandi".

Tra i *risultati nefasti* di un insufficiente rapporto con gli stakeholders, la propria constituency: per le cooperative sociali, la pochissima attrazione nei confronti dei volontari (ricordiamo che le cooperative sociali sia tipo "a" che "b" possono annoverare nella compagine sociale fino al 50% di soci volontari, un potenziale enorme se gestito validamente); per le associazioni di volontariato, lo scarso appeal e la relativa difficoltà di reclutamento (people raising) di volontari, a favore delle organizzazioni internazionali e di rarissimi casi italiani (ad es. Emergency).

Per tutte, la difficoltà di fare fund raising, con la rinuncia pressoché completa da parte delle cooperative sociali, che invece potrebbero fare azioni di raccolta fondi di grande efficacia e di una certa facilità, in particolare le "b" (vedi proprio su questo mensile-numero??? di ??? il nostro articolo sulla pianificazione strategica ed il caso della cooperativa sociale Primo Sole).

Per gestire efficacemente il proprio "bacino di favore" la non profit necessita quanto meno di:

1. *Cognitivamente*

- ✓ considerarsi realmente un mezzo di miglioramento sociale a disposizione della società civile (ovviamente con le proprie legittime esigenze di sviluppo economico ed occupazionale) - e non solo un'azienda che deve sopravvivere (legittimo per un'impresa for profit, legittimo ma non sufficiente per una non profit).
- ✓ Voler investire seriamente e sistematicamente sullo sviluppo del proprio capitale sociale e cognitivo
- ✓ Pensarsi creativamente ed efficacemente in rapporto con nuovi soggetti e pubblici (stakeholders in genere) precedentemente assenti nel proprio capitale sociale.
- ✓ Passare da una logica di target ad una di stakeholders e di governance

2. *Strategicamente*

articolare il proprio orizzonte e le proprie radici nella società civile, con un investimento a medio lungo termine commisurato al budget ed agli obiettivi da raggiungere. Obiettivi che sono su due livelli: sociale, nel senso di creare governance sui temi di competenza per fare trasformazione sociale; aziendale, per attuare validamente le strategie di people raising e fund raising al fine di sostenere con forza gli obiettivi sociali delineati nella missione.

3. *Operativamente*

avere una direzione ben preparata e decidere di sviluppare una buona professionalità interna (eventualmente con supporto esterno ma che questo non sia sostitutivo) in ambito fund raising e people raising.

Ai fini della legittimità sociale, produrre capitale sociale ed averne il favore è un "must" per una non profit.

Ai fini dello sviluppo aziendale, è da tale "bacino di favore" che emergono risorse, come:

- Donazioni (economiche, in beni, in servizi, in know how)
- reti e passaparola
- volontari e collaboratori validi
- proposte di partenariato su progetti campagne o altro
- fiducia dei cittadini-utenti nella fruizione degli stessi presso quella determinata organizzazione.

La constituency è quindi come un terreno da curare e fertilizzare sia perché è "la propria terra" sia per averne i frutti.

La capacità di una buona direzione è quella di comprendere anche quali zone del terreno siano potenzialmente più fertili; quali necessitino di maggiore attenzione; come sviluppare radici salde e utili sia per sé che per la "tenuta" del terreno stesso. E soprattutto (vision!) il riuscire ad immaginare una "bellissima terra" al di là dei quotidiani affanni.