

COLTIVARE SOGNI E RACCOGLIERE IMPATTI: elementi di pianificazione strategica

Guida ai processi di costruzione di Vision e Mission per il raggiungimento di risultati coerenti

di M. Crescenzi, Presidente ASVI

Come governare in modo efficace ed efficiente il processo che va dalla definizione del "sogno" dell'organizzazione, in particolare Vision e Mission al raggiungimento di risultati di impatto coerenti?

Fino ad oggi sembrava che l'unico problema delle organizzazioni non profit italiane fosse quello di avere a sufficienza sogni, valori e buone intenzioni, soffrendo tuttavia di un deficit realizzativo causato da insufficienti competenze manageriali. Purtroppo si sta prendendo coscienza di un secondo problema altrettanto grave: la perdita o diminuzione dell'etica e dei sogni di trasformazione, con marcato appiattimento nella "gestione quotidiana".

Si propone inaspettatamente anche per le organizzazioni non profit il tema della propria "responsabilità sociale", della legittimità rispetto all'ampio ventaglio dei propri stakeholders e più in generale la legittimazione nella propria constituency. Per uscirne in modo valido dobbiamo a nostro avviso ripartire dal primato dell'etica, e della sfida ad una gestione valoriale efficace ed efficiente che essa ci lancia..

In questo capitoloosterremo quindi con convinzione che il vero elemento di forza e distintivo del settore non profit è costituito dai valori forti che lo ispirano, dai sogni che tali valori riescono a generare, e dai risultati finali che si ottengono.

Che i sogni, lungi dal confliggere con gli obiettivi di gestione economico finanziaria, sono linfa creativa, innovativa e propellente dell'organizzazione, rappresentando l'unico fattore di sopravvivenza e sviluppo, personale organizzativo ed imprenditoriale, a medio lungo termine.

In tal senso, si centra l'attenzione anche sul "valore operativo dell'etica", valorizzando il ruolo dei processi intuitivi e creativi che sono spesso alla base dei migliori progetti.

Sognare, e saper comunicare il sogno, ha anche potenti effetti sulle capacità di persuasione ed è fortemente associato all'esercizio della leadership ed alla solidità e favore della constituency

Una chiara definizione di Etica, di Sogno, di Vision, Mission e Risultati Attesi, permette di realizzare sistemi di pianificazione strategica ed operativi, di cui mostriamo degli esempi concreti, ed informativi, quali ad es. il bilancio di missione (trattato da A.Hinna in questo volume) in grado di introdurre una seria e completa gestione e valutazione dell'operare delle ONP, aiutando il management a pianificare preventivamente e a verificare a consuntivo, la effettiva ricaduta operativa delle "buone intenzioni" che sottendono l'agire dell'organizzazione.

Negli anni a venire, il valore etico dell'impegno di un'organizzazione si misurerà sempre più dai comportamenti (progetti) e risultati, e meno dalle buone intenzioni (vision e mission) o da un buon nome storicamente acquisito.

Nel contributo si chiede al lettore di focalizzare la coerenza tra direzione ("lat. "dirigere" volgere verso un fine determinato, e data da Visione e Missione) ed i progetti. Progettare, deriva dal lat. "proiectare", comp. di "pro-iecto", gettare avanti. Progettando quindi "si getta avanti" l'organizzazione verso una direzione determinata.

Progettare e dirigere sono quindi, anche a partire dal loro significato etimologico, due funzioni strettamente collegate, in cui il dirigere è sicuramente l'elemento gerarchicamente prioritario.

Si intende inoltre ricordare al di là di tutte le considerazioni operative, utilitaristiche, e di rendicontazione, che "sognare" rappresenta comunque ed innanzitutto il permesso che una persona o un'organizzazione si danno di poter essere migliori e quindi un diritto ed un valore in sé inalienabile e da coltivare con cura.

COLTIVARE SOGNI E RACCOGLIERE IMPATTI
Guida ai processi di costruzione di Vision e Mission
per il raggiungimento di risultati coerenti

*Un'organizzazione senza progetto è debole.
Un progetto senza sogno è povero.
Un sogno ha ricadute operative a medio lungo termine,
ed allarga confini apparenti.*

1. Premessa

Fino ad oggi sembrava che l'unico problema delle organizzazioni non profit italiane fosse quello di avere a sufficienza sogni, valori e buone intenzioni, soffrendo tuttavia di un deficit realizzativo causato da insufficienti competenze manageriali. Tale deficit si radica ed è a sua volta fattore di ancoramento, a quello che abbiamo definito un "paradigma di residualità."

Purtroppo si sta prendendo coscienza di un secondo problema altrettanto grave: la perdita o diminuzione dell'etica e dei sogni di trasformazione, con marcato appiattimento nella "gestione quotidiana".

Tale secondo problema si verifica in particolare nei settori della cooperazione sociale e nel volontariato quando convenzionato con il settore pubblico, in un processo di *omologazione* neanche tanto strisciante che andremo ad indagare nelle cause e negli effetti.

Si propone inaspettatamente anche per le organizzazioni non profit il tema della propria "responsabilità sociale", della legittimità rispetto all'ampio ventaglio dei propri stakeholders e più in generale la legittimazione nella propria constituency. Un tema che dobbiamo affrontare con grande attenzione e celerità per evitare contraccolpi negativi sia interni che esterni, di sostanza e di immagine. Per uscirne in modo valido dobbiamo a nostro avviso ripartire dal primato dell'etica, e della sfida per una gestione valoriale efficace ed efficiente che essa ci lancia.

In questo capitolo sosterremo con convinzione che l'unico vero elemento di forza e distintivo del settore non profit è costituito dai valori forti che lo ispirano e dai sogni che tali valori riescono a generare.

Che i sogni, lungi dal confliggere con gli obiettivi di gestione economico finanziaria, sono linfa creativa, innovativa e propellente dell'organizzazione, rappresentando l'unico fattore di sopravvivenza e sviluppo, personale organizzativo ed imprenditoriale, a medio lungo termine.

In tal senso, discuteremo anche del "valore operativo dell'etica", valorizzando il ruolo dei processi intuitivi e creativi che sono spesso alla base dei migliori progetti.

Sognare, e saper comunicare il sogno, ha anche potenti effetti sulle capacità di persuasione ed è fortemente associato all'esercizio della leadership.

Una chiara definizione dei Etica, dei Sogni, di Vision, Mission e Risultati Attesi, permette di realizzare sistemi di pianificazione strategica ed informativi, quali ad es. il bilancio di missione, in grado di introdurre una seria e completa valutazione dell'operare delle ONP, aiutando il management a pianificare preventivamente e a verificare a consuntivo, la effettiva ricaduta operativa delle "buone intenzioni" che sottendono l'agire dell'organizzazione.

Negli anni a venire, il valore etico dell'impegno di un'organizzazione si misurerà sempre più dai comportamenti (progetti) e risultati, e meno dalle buone intenzioni (vision e mission) e dalla fama storicamente acquisita.

A livello di comunicazione, per coloro che hanno funzione di gestione delle relazioni esterne, o che vi sono comunque implicati (visto che non si può "non comunicare") anche a livelli non direttivi una chiarezza di Vision e Mission ha un effetto di coinvolgimento sensibile nei confronti dei vari stakeholders (dagli amministratori pubblici e politici, ai manager di aziende for profit, alle altre ONP, alla società civile), ed è una condizione essenziale nella buona gestione e nello sviluppo della constituency.

Si intende inoltre ricordare al di là di tutte le considerazioni operative, utilitaristiche, e di rendicontazione, che sognare rappresenta comunque ed innanzitutto il permesso che una persona o un'organizzazione si danno di poter essere migliori e quindi un diritto ed un valore in sé inalienabile e da coltivare con cura.

2. Segnali allarmanti

In varie parti di questo volume, emergono segnali d'allarme sulla perdita di "intensità valoriale" e di "passione sociale" delle organizzazioni non profit che entrano in una logica imprenditoriale e di confronto con il lavoro, siano associazioni di volontariato o cooperative sociali.

Organizzazioni di volontariato. Un primo allarme giunge dalla Fivol: le organizzazioni di volontariato impegnate nei servizi con gli enti locali hanno difficoltà a tenere alta la tensione sulla propria Mission e sulla propria valorialità. La rifocalizzazione sull'efficienza del servizio e sulle conseguenti problematiche organizzative spesso sembra danneggiarle sul versante ideale.

Altro dato su cui riflettere è il diminuire dell'impegno volontario giovanile in Italia.

Cooperazione sociale. Nell'ambito della *cooperazione sociale di tipo A e B*, senso di precarietà, necessità di risultato economico a breve termine, tensione all'adeguamento degli standard di servizio, perdita degli stimoli originari o di ingresso, mettono in secondo piano quella tensione ideale che spesso ha dato propulsione e sangue allo start up della cooperative ed ai progetti più significativi. Ne è un segno anche la crisi verticale e totale di alcuni importanti

organismi consortili della cooperazione sociale scivolati nel tempo principalmente sulla gestione degli appalti e sull'intercettazione di risorse, con progressiva perdita dei propri valori fondanti, della propria visione e missione. Ne è un segno la totale perdita di attrattiva nei confronti del volontariato, anche di quel settore della cooperazione più radicato nel mondo cattolico e del volontariato.

ONG. In questo stesso volume il lucidissimo saggio di Stefano Oltolini *"Luci ed ombre della cooperazione allo sviluppo"* ci dà un quadro molto chiaro di come chi lavora in ambito di solidarietà e diritti umani possa fare danni. Il volume di Tony Vaux *"L'altruista Egoista"*, Gea ed 2002, molto dibattuto all'interno del mondo delle ONG italiane, riporta in modo molto ampio e chiaro tali problematiche.

Fondazioni. L'eccesso di attenzione sul patrimonio più che sui valori, ha portato la maggior parte delle fondazioni ad una gravissima limitazione del dinamismo possibile in termini di impatto e radicamento sociale, rallentando lo sviluppo di forme partecipative legati a modelli valoriali e di governance locale come quelle costituite dalle fondazioni di partecipazione e dalle community foundations

Ambiti professionali. In ambito professionale, la maggior parte dei giovani non si pone un problema "di sé a medio lungo termine", o di strategie di sviluppo di sé all'interno di un progetto-percorso professionale. Il desiderio di trovare un lavoro quale che sia, la percezione di un ambiente esterno incontrollabile, l'impoverimento delle proprie dimensioni etiche, costituiscono un motivo di appiattimento al ciò che esiste o a ciò che viene prospettato come desiderabile dalla grande industria, dai media, e da un fantomatico mercato del lavoro che brucia profili di competenze da un anno all'altro.

Paradossalmente, oggi i professionisti più ricchi di idealità sono quei giovani manager "for profit" disponibili a "passare al non profit" rinunciando fino al 50% della propria precedente retribuzione.

Pubblica Amministrazione. Ancor più in tale ambito responsabilità sociale e competenze manageriali sono insufficientemente diffuse. I funzionari delle amministrazioni locali sembrano a ancora oggi ancora impegnati sul fronte interno a mantenere in modo soddisfacente i rapporti gerarchici, a ridurre i rischi derivanti dalle proprie responsabilità, ad evitare un eccesso di impegno non sufficientemente remunerato in termini di apprezzamento personale (spesso addirittura osteggiato da colleghi e superiori) e retributivi. Sul fronte esterno, spesso sacrificano Vision creative ed innovative al gioco delle mediazioni con le categorie produttive ed i soggetti collettivi tradizionali partners delle amministrazioni, e soffrono della difficoltà di "andare oltre" in modo innovativo nel governo del territorio e dei loro settori di competenza.

3. La sfida "for profit"

Di contro le aziende for profit iniziano a muoversi in modo sempre più scientifico in un'ottica di "brand management", laddove il logo deve offrire una vision suggestiva ed avere un potere di coinvolgimento attraverso il "brand" che vada molto al di là del prodotto o progetto che intende promuovere. In un efficacissimo "contropiede" (involontario, nei confronti del non profit) il settore for profit si fa portatore di culture e di cultura, anche direttamente gestita, talvolta saltando le sponsorizzazioni ed il rapporto con le ONP (vedi Benetton e la politica di United Colors il passaggio dai cataloghi commerciali ai Magazine, l'organizzazione di mostre ed eventi direttamente gestiti sotto il brand dell'azienda); cercando in definitiva di connotarsi di valori e di uno spirito che va ben oltre i prodotti.

Così, mentre in molti casi il non profit sembra "annacquare" o perdere l'anima, paradossalmente vediamo in ambito for profit condividere affermazioni piuttosto intelligenti come *"...il ruolo della pubblicità è quello di aiutare le grandi aziende a trovare la propria anima"* (*"No Logo"* Naomi Klein, Ubaldini e Castoldi Ed.2001). Relativamente alle strategie di brand e la ricaduta culturale che ne deriva, vale l'esempio principale, quello di Nike:

"Con la Nike il "branding" giunge alla sua massima evoluzione, mostrando come la ricerca finale è quella di annullare tutte le linee di confine tra lo sponsor e lo sponsorizzato -la Nike non veste più lo sport, "è" nello sport- (...)

Quando negli anni 80 il Jogging ebbe un calo di popolarità e la Reebok monopolizzò il mercato delle scarpe da aerobica, venne deciso di dare un ruolo secondario alle scarpe da corsa. La Nike si sarebbe trasformata in quella che Knight definisce *"la migliore azienda del mondo per lo sport e la fitness", una "azienda sportiva"*. (...)

Nella ricerca dei testimonial Nike desidera che emerga lo spirito sportivo nella sua purezza, trascendenza e perseveranza.(....) Nike quindi è un modo di essere "sportivo", e permette l'identificazione dei giovani nel modello fornito. Ancora di più, nelle parole di M.Jordan: *" quello che hanno fatto Phil (Knight) e la Nike, è stato di trasformarmi in un sogno."*

Identificandosi con gli atleti, e lo sport inteso nella sua essenza, la Nike ha smesso di vestire lo sport per iniziare ad esserlo e a praticarlo.

E una volta entrata nel gioco insieme ai suoi atleti, la Nike ha potuto contare su tifosi sfegatati invece che su semplici clienti."

(Naomi Klein, op. Cit.).

Le grandi aziende hanno da sempre prodotto cultura e condizionato l'immaginario collettivo. E' ampiamente risaputo che il "Babbo Natale" come lo vediamo oggi, ha i colori sociali di Coca Cola, dal cui marketing è stato "ricostruito" negli anni trenta, dal verde Santa Klaus originale.

Come ricordato in altre parti di questo volume, Mc Donald's non ha rivali nell'organizzazione di feste per bambini e nella vendita di giocattoli, producendo un modello di entertainment incontrastato per i piccoli "consumatori" e le loro famiglie.

E' possibile che proprio il non profit, in particolare "il non profit che lavora" e che si fonda in modo non strumentale sui valori reali che rappresenta e da cui è nato, segua la direzione opposta, stia perdendo anima, capacità di

suggestione e di produzione di cultura e valori, e accetti senza combattere l'omologazione dell'immaginario collettivo, ed in parte del proprio, ad un esistente "dato" ?

Questo è quello che sembra in parte stia accadendo, e di cui i media, purtroppo o per fortuna, iniziano a darci conto. Nel bene e nel male i riflettori sul non profit sono accesi, e ne illuminano anche le zone d'ombra che una volta rimanevano tali.

Negli articoli e servizi televisivi molto critici se non addirittura distruttivi comparsi con ritmo sempre più frequente, c'è purtroppo molto di vero, ed altri episodi ancora (non pubblicati) si potrebbero citare, da quello di pulizie di tratti di mare mai avvenuti, ma come tali comunicati ai giornalisti "che tanto non controllano"; ai fenomeni di sfruttamento del lavoro interni alle organizzazioni; alla gestione in molti casi clientelare e a dir poco ambigua dei rapporti con gli enti locali; all'introduzione delle procedure di qualità senza alcun interesse reale per la qualità dei servizi per gli utenti/clienti, ma solo come metodo di ulteriore accreditamento nella "lotta all'ultimo bando" di gara. Proseguendo disancorati da saldi principi etici fondati sulla centralità e sul valore della persona, nella raccolta fondi per fare un esempio, il passo verso il considerare il donatore un semplice portafoglio da spremere, piuttosto che una persona da coinvolgere ed educare in termini di responsabilità sociale, potrebbe essere breve.

Faremmo allora lo stesso errore delle imprese for profit che considerano il cliente non una persona, ma solo un consumatore-portafoglio da segmentare e utilizzare ai propri fini.

Arrivando a perdere la nostra legittimità ad esistere.

4. Sognare o morire (omologati)

Fa parte del gioco che le multinazionali tendano all'omologazione per vendere più facilmente prodotti standard ad un mercato standard.

Come può il non profit contrastare tale tendenza, e riprendere a generare efficaci sogni alternativi, suggestivi, coinvolgenti, in grado di produrre incisive trasformazioni?

Lavoro e Valore sono così difficili da conciliare? I manager non profit possono essere messi in grado di organizzare creativamente e scientificamente un "lavoro" produttivo di "valori"?

Come potranno riuscire a "trasmettere un sogno" (ed educare, motivare, convincere, mobilitare, raccogliere fondi e consensi, produrre cambiamenti) se non riescono loro per primi a sognare;

magari perché semplicemente appiattiti e "castrati" dall'ansia gestionale mobilitata dalle priorità a breve termine, e sommersi da un quotidiano fatto di urgenze, imprevisti, procedure di accreditamento, certificazione, rendicontazione. Un quotidiano manageriale come tanti, che fa perdere loro di vista il senso primario ed originario delle loro scelte iniziali e del loro impegno, senso primario che li diversifica dai colleghi for profit e ne giustifica i diversi obiettivi di ruolo.

La capacità manageriale può sicuramente essere di grande aiuto nel ri-centrare le priorità e gestire il tempo, ma non sufficiente per rigenerare da sola i valori.

Per usare la disarmante semplicità di Lorenzo Barbera:

"Penso che chiunque sia impegnato sul fronte sociale, senza un sogno sta girando a vuoto.

Il sogno è la base su cui costruire progetti, programmi, iniziative, prospettive di ogni tipo. Altrimenti non c'è ragione di impegnarsi nel sociale."

Un richiamo a ricordare a chi lavora nel non profit che l'obiettivo non è solo di "far girare le cose", ma farle girare con un senso ed attorno a dei valori e sogni.

Ecco quindi, come ricordato nell'introduzione, che:

- Inclusione ed integrazione sociale
- Contrasto dell'omologazione e dell'invasività culturale e psicologica, dell'impoverimento sociale e culturale
- Promozione attiva della Responsabilità, personale, sociale, imprenditoriale, manageriale sono alcuni tra i principi etici fondamentali legati alla responsabilità sociale a cui far riferimento e dai quali attingere, generare le Visioni delimitanti i nostri campi operativi, definire la nostra missione specifica, piantare sogni concreti e solidi in grado di produrre impatti significativi.

Il lavorare nell'ambito di un modello di sviluppo etico e "non omologato" è formalizzato molto bene ancora da Barbera nella sua "Vision" dello sviluppo.

"La ragione fondamentale del nostro impegno (Riferimento al CRESM-I'organizzazione fondata da Barbera) è affermare uno *sviluppo locale integrato e sostenibile dal punto di vista sociale ed ambientale*.

Locale. Solo nel *locale* si può effettivamente concretizzare una partecipazione attiva delle collettività in rapporto ai reali *problemi locali*, alle *potenzialità del territorio*, alla *tradizione*, alle *identità locali* di tutti i tipi.

Lo sviluppo vero *non massificante* è possibile solo con la partecipazione attiva delle collettività territoriali.

Integrato. In un territorio ci sono saperi e saper fare della gente, ci sono potenzialità economiche, potenzialità agricole, ambientali e storico-culturali: tutto deve essere tenuto presente ed in interazione.

La Sostenibilità ambientale e sociale

Ambientale: tutte le attività del territorio pubbliche e private saranno attente a non recare danno alle persone che lavorano, alla terra, all'acqua, all'aria, e daranno vita a prodotti salutiferi che non rechino alcun danno ai consumatori.

Sociale: tutte le persone di ogni territorio devono essere messe nella condizione di partecipare alla produzione di ricchezza materiale, scientifica, culturale, etc.

Nessuno deve essere escluso o emarginato dalla produzione di ricchezza e dall'esercizio pieno della sua cittadinanza. Ove sussista anche un solo escluso o emarginato abbiamo uno sviluppo insano cui porre rimedio. (*ibidem*)

5. Coltivare valori e sogni prima in noi stessi

Ciò che abbiamo dietro di noi e ciò che abbiamo davanti a noi è irrilevante rispetto a ciò che abbiamo dentro. (O.W.Holmes)

Molti manager (profit e non profit) hanno compreso e vissuto a fondo il potenziale operativo quotidiano dell'etica e del sogno per generare risultati significativi. Organizzazioni come il CRESM fondato da Lorenzo Barbera, il Gruppo Cerfe in cui lavora Massimo Coen Cagli, il Consorzio Agorà di Genova cui lavora Valerio Balzini, sono realtà che come altre a partire da un buon sogno-progetto di sviluppo piantato su un terreno composto da valori forti, arrivano a produrre risultati apprezzabili in termini di cambiamento sociale ampio, economici ed occupazionali. Alla base di tutte le migliori esperienze e progetti culturali poi divenuti organizzazioni e istituzioni, quasi sempre rintracciamo una Visione, piccola e importante nel locale, o grande ed internazionale come quella che segue nel brano di sotto, ormai nota ma che fa sempre piacere tener viva. Visioni che nascono come semplici idee in una persona, o in un piccolo gruppo, familiare, di amici o di colleghi:

“Mohammad Yunus era un ragazzo privilegiato. Nato in Bangladesh, aveva infatti studiato negli Stati Uniti, alla prestigiosa Vanderbilt University, e poi era diventato assistente alla cattedra di Economia presso un istituto del Tennessee. Il suo mondo era fatto di cultura, di macrosistemi, di astrazione. La realtà gli si presentò di fronte con crudezza, nel suo primo viaggio di ritorno in Bangladesh: le teorie economiche erano inapplicabili alle condizioni disperate di quel paese. Mohammad prese coscienza dell'inutilità del suo stesso lavoro: insegnava cose valide solo in una parte del mondo, la parte che non era sua. Si trasferì definitivamente in Bangladesh, presso la Chittagong University, deciso a studiare l'economia reale, quella della povera gente. Voleva capire perché quella gente non riusciva a cambiare la propria vita, e voleva fare qualcosa per far sì che ciò non accedesse.

Un giorno, in uno dei tanti villaggi, gli fu offerta, da una signora che gestiva una piccola bancarella, una graziosa canna di bambù lavorata a mano. Prezzo: due soli penny. Chiese allora alla signora perché vendesse un prodotto tanto lavorato a così poco. Lei rispose per necessità: il grosso del suo lavoro lo cedeva in blocco allo stesso mercante che le vendeva il bambù. Lui le vendeva la materia prima poi le ricoprava il bambù lavorato. Lei pagava per la materia prima quasi quanto incassava per il prodotto finito. E quei due penny erano molto di più di quanto le dava il mercante. -Praticamente il mercante la schiavizza- pensò Mohammad.- Le vende merce e poi glie la ricompra quasi allo stesso prezzo, dopo ore di lavorazione. Ma se lei avesse i soldi, sarebbe più libera di comprarsi il bambù a un minor prezzo e guadagnare il giusto per il suo lavoro suo lavoro.- Yunus trovò nello stesso villaggio altre 42 persone nella stessa condizione della signora. Allora concepì un progetto tanto utopico quanto apparentemente irrealizzabile: prestare soldi alla povera gente, per consentire loro di affrancarsi dalla schiavitù dei mercanti di bambù. Si recò quindi presso una banca e perorò la causa dei 42 “mini-imprenditori”, per un prestito di 30 dollari ciascuno.

I funzionari di banca gli risero in faccia.

Dopo sei mesi, fu finalmente in grado di ottenere 300 dollari, chiedendo un fido.

La banca era scettica.

Ma dopo pochi mesi, tutti i debitori rientrarono nel fido. Mohammad estese l'esperimento ad altri villaggi. Ancora una volta, tutto funzionò. Ma la banca era ancora scettica. Mohammad allargò allora l'operazione a un intero distretto. Tutto funzionò anche questa volta. Con lo scetticismo della banca.

-Perché devo correre dietro a questi banchieri, che ogni volta accolgono le mie proposte con scetticismo? Fonderò una mia banca- decise Yunus. Chiese le autorizzazioni. Ci vollero anni. Ma, nel 1983, ottenne il via dal Governo. Il suo scopo: prestare soldi solo a gente poverissima. Senza garanzie. Missione impossibile? Fallimento certo? Utopia allo stato puro? Questi erano i commenti dei giornali dell'epoca. In più gli esperti banchieri lasciavano intendere che Yunus fosse addirittura motivato dall'illusione di poter rubare soldi alla povera gente... Yunus si tappò le orecchie, si mise al lavoro e mosse alla conquista dell'intero Bangladesh. Nel 1996)la Gremen Bank aveva 1.048 filiali e oltre due milioni di clienti affidati che lavorano in 35.000 villaggi. La banca ha prestato oltre un miliardo di dollari, con un fido medio di 150 dollari a testa. La Gremen non solo presta denaro ai poveri., ma è posseduta da questa stessa gente, che nel tempo è diventata azionista . E Yunus è stato seguito da altri imprenditori, che hanno fondato banche simili alla sua in tutto il mondo. Muhammed Yunus non si è arricchito. Ha contribuito a risollevare l'economia del suo paese come nessun politico aveva mai fatto fino ad allora. Ed ha cambiato la vita di centinaia di migliaia di persone. Dimostrando, con la sua storia, che non c'è limite a un sogno, quando un uomo ha il coraggio di pensare in grande e la volontà ferrea di raggiungerlo, anche attraverso anni di difficoltà e superando barriere di ogni tipo”

(Brano integralmente tratto da “Millionaire” n. 6 -1997, pag. 91-93)

Cosa ci ostacola nel sognare, nel vivere quotidianamente un'etica che ci appartiene, come sicuramente appartiene alla maggior parte degli operatori e manager del non profit, ma anche a molti più manager for profit di quello che ci si potrebbe attendere? Perché non domandarcelo in modo leggermente più strutturato attraverso la scheda che segue:

I principali fattori “ostacolanti”

1. **Ansia.** Può essere un'ansia legata al
 - raggiungimento di obiettivi a breve, precarietà
 - eccessiva sensibilità alla valutazione da parte dell'ambiente
 - paura di scoprire che non ci piace quello che stiamo facendo
2. **Demotivazione**
 - Scarso senso di significatività di sé e dei propri sforzi e gesti
 - Demotivazione generale o specifica all'ambito di lavoro

3. Assenza di spazi di "ri-creazione"

- Assenza di spazi di solitudine
- di letture motivanti
- di conoscenza di persone ed esperienze interessanti
- di sufficiente energia

E' chiaro che questi punti sono fonte di ricerca di soluzioni e di decisioni per l'organizzazione ma anche per il management a livello privato, al fine di mettersi nelle migliori condizioni per rigenerare il proprio lato etico, creativo e visionario e, come dicono i manager for profit, "ritrovare il senso di sé". Sono tre punti ben aggredibili in termini di brain storming a cui ogni organizzazione può trovare soluzioni personalizzate e procedure minime non necessariamente molto costose.

Per il manager, e per ciascuno di noi, definire le aspirazioni profonde, e verificare se stanno trovando sufficientemente attuazione nel lavoro attuale, può essere fonte di crisi esplicita a breve termine sia personale che per l'organizzazione. Ma il risultato di una onesta chiarificazione significa sapere dove siamo diretti, così da capire meglio dove ci troviamo ora e far sì che i passi da noi compiuti siano nella direzione giusta. La metodica scientifica di orientamento sviluppata per i manager (vedi intervento di Giada Pizzarello in questo volume) può essere decisiva. Altrimenti rischiamo di finire come il povero boscaiolo dell'esempio che segue:

"Ma lei sembra sfinito, da quanto tempo sta segando quest'albero?"

"Più di 5 ore" risponde quello "e non ne posso più, è un lavoro massacrante!"

"Beh, perché non smette qualche minuto e non da una bella affilata alla sega?" suggerite "sono sicuro che funzionerebbe molto più alla svelta"

"Non ho proprio tempo per fermarmi ad affilare la sega, io," risponde l'uomo in tono irritato "sono troppo occupato a segare!"

Da S.Covey, *I sette pilastri del successo*, Rizzoli 2000

Il nostro primo contributo e cura, è dedicare tempo a mettere a punto, prima ancora delle nostre competenze tecniche e manageriali, noi stessi. Capire e sentirci a fondo, su quello a cui teniamo, e che vorremmo realizzare, veramente. Avendo il coraggio di non censurare la nostra sensibilità.

Gli indiani d'america facevano una cosa sicuramente intelligente e pratica: giunti al limite dell'età adulta, andavano a cercare la loro missione, isolandosi e digiunando, fino ad avere la visione, di solito in sogno, del loro destino (inteso come missione personale).

Poiché noi abbiamo perso tale sensibilità, esistono oggi alcune valide metodiche di orientamento ed autodefinizione, esposte anche in questo volume (vedi contributo di Giada Pizzarello), che aiutano a sentirsi ed autovalutarsi in modo più oggettivo.

I vantaggi personali e per l'organizzazione sono correlati alla liberazione di energie, allo sviluppo della creatività, a ridurre il rischio di investimenti (ad es. formativi) non adatti, allo stimolo dei processi di partecipazione attiva ad una impresa comune sognata insieme:

"Per sognare un mondo anche un po' migliore devi farne almeno un pezzettino, non salvi il mondo da solo, non sei onnipotente, però vedo quanto è piacevole quando incontri persone sognatrici. Cerco di esserlo anch'io e guardandomi, senza rimpianti, nel passato si vede che le cose un po' cambiano, cose se ne costruiscono, si fanno sbagli ma l'importante è mantenere la creatività e la gioia e mettere sempre qualcosa di nuovo in quello che si fa."

Valerio Balzini, Intervista (in questo volume)

Provate a "tirarvi un momento fuori" dal quotidiano e a visualizzare un vostro sogno (vedervi concretamente), rispondendo brevemente a queste 5 domande:

Scheda didattica: Obiettivi personali medio lungo termine

1. Ho un sogno personale?(es. "Mi vedo" fare, diventare, andare a lavorare presso, lavorare con...)
2. Cosa attualmente ostacola la sua realizzazione? (es. sfiducia, mancanza di contatti, mancanza di competenze e preparazione nelle aree....)
3. Che tempi mi do per la realizzazione?
4. Cosa mi occorre esattamente per realizzarlo, che non ho attualmente, in ordine di priorità?
5. Penso di poterlo realizzare nel mio attuale luogo di lavoro? Se sì in che modo? Se no, per quali motivi?

Note:

Il "ciclo dell'etica"

Già nel pezzo citato di Lorenzo Barbera (sviluppo locale integrato e sostenibile) avrete probabilmente notato come una chiara definizione dei valori di riferimento costituisca al contempo una prima delimitazione dei campi di intervento. Abbiamo una buon terreno per iniziare un lavoro di definizione sempre più accurato. Possiamo visualizzare l'etica e la sua composizione valoriale proprio come il terreno, da mantenere fertile, su cui radicare e far fruttare i nostri sogni. Come in un sano ciclo biologico in cui parte dei prodotti sono riutilizzati per una fertilizzazione naturale del terreno da cui nascono e che ridiventano, etica e sogni seguono lo stesso ciclo. Vision e

Mission "stanno al sogno" (la pianta ed i suoi frutti nel suo insieme) come radici-fusto (Vision), e rami (Mission) stanno alla pianta, mentre fiori e frutti sono i progetti ed risultati concreti generati (lo schema solo apparentemente complesso di fig. 2 rappresenta tale sistema)

Noi siamo insieme terreno, pianta, fiori, frutti, e coltivatore, in un ciclo che ha nella socialità la sua ragion d'essere. Non solo e non tanto nella bellezza in sé della pianta, o nel consumo "privato" dei frutti.

6. Il "processo di costruzione" della Vision nell'organizzazione

"Mi sentivo responsabile della bellezza del mondo. Volevo che le città fossero splendide, piene di luce, irrigate di acque limpide, popolate di esseri umani, il cui corpo non fosse deturpato né dal marchio della miseria o della schiavitù, né dal turgore di una ricchezza volgare".

(*"Memorie di Adriano"* op. cit.)

Definizioni

La Visione, in quei casi non frequentissimi in cui venga definita, viene comunque concettualizzata in due modi molto diversi. Per molte aziende for profit, la "Vision aziendale" è la condizione desiderabile dell'azienda in termini di mercato, fatturato etc. E' una vision "autoreferenziale" e che prende in considerazione le condizioni esterne solo in modo strumentale a quello che è ottimale per l'azienda.

Facciamo invece qui riferimento ad un concetto di Vision "ambientale", come proposta da altri autori sempre di ambito for profit (F.D'Egidio, *"L'impresa guidata dai valori"*, Sperling e Kupfer 1994; F.D'Egidio, *"Il sogno imprenditoriale"*, F. Angeli 1996).

Esempi

In tal senso, un esempio di Vision (Microsoft) è *"un computer su ogni scrivania"*. Per la Caritas nell'ambito dei servizi di accoglienza e mensa potrebbe essere stata (n.d.c.:libera interpretazione dell'autore di questo contributo): *"Un pasto caldo per ogni barbone"*.

Più la Visione, una volta lasciato libero il processo intuitivo, è successivamente ben definita (numeri, territori, tempi) più è operativamente e rapidamente feconda: possiamo immaginare un "pasto caldo" in tutta Italia, tutti i giorni, per tutte le categorie di emarginati, e delimitare la Vision dal punto di vista quantitativo, qualitativo, geografico e così via, utilizzando magari il metodo delle "bandierine" utilizzate dalle aziende for profit nella progettazione dello sviluppo della propria rete commerciale.

La visualizzazione. L'utilizzo della visualizzazione concreta di quello che riteniamo desiderabile è molto utile ma è un metodo ancora poco usato. Aiuta a semplificare, a sintetizzare, a "vedere" cosa accadrà in realtà, a meglio comunicare e suggestionare.

"Ogni pietra rappresentava il singolare conglomerato di una volontà, di una memoria, a volte di una sfida. Ogni edificio sorgeva sulla pianta di un sogno"

(*"Memorie di Adriano"* op. cit.)

Le fasi di costruzione della Vision

Intuizione e negoziazione

Il processo di costruzione attraversa due passaggi, quello *intuitivo* (generazione, individuale e/o condivisa) e quello *negoziale* (sintesi tra vision diverse)

La Vision "semplice"

La costruzione della Vision è un processo creativo a cavallo tra il visivo ed il verbale. Se la visione è semplice, non troppo articolata in termini di destinatari, territori, attività diversificate, può essere tenuta in mente con un'immagine. "Un pasto caldo per ogni barbone", ci indica un servizio per un tipo di utenza. Se iniziamo a vedere "tanti servizi per tante utenze in tanti posti", la cosa si fa più difficile in termini di immagine.

La Vision "complessa"

Nel caso delle amministrazioni locali e degli organismi di secondo livello, quali federazioni, consorzi, associazioni multi regionali, impegnati in vari settori e/o in una logica di intervento integrato, può essere più difficile padroneggiare la Vision con un'immagine semplice o una frase competa di poche parole (non un periodo). Lo sforzo di sintesi va tuttavia fatto fino in fondo, il citato *"Un computer su ogni scrivania"* è un esempio di sintesi estrema e chiara. Il passo citato di Lorenzo Barbera è una "Vision" discorsiva ma che ha un chiaro nucleo definito in poche parole: *"Sviluppo locale integrato e sostenibile"*.

Nulla vieta che un grande consorzio (1) possa "vedere" ad es. la propria città come *"città laboratorio di progettualità sociale partecipata"* o come un *"esempio di governance locale, di incontro sinergico di attori diversi"* o come *"città educativa ed aperta ai bambini ed alle famiglie"*.

Esempio: La Vision dell'ASVI:

"Vediamo organizzazioni non profit sufficientemente preparate ed incisive per poter indirizzare lo sviluppo locale in un modo sostenibile dal punto di vista sociale ed ambientale, integrato e rispettoso delle identità. Un non profit di forte impatto etico e sociale, di governance.

Intorno al nucleo possono poi essere costruite delle definizioni- immagini di ulteriore articolazione, che tengano conto ad es. dei settori di impegno e delle funzioni generate dalla mission.

7. La Mission come "ruolo dell'organizzazione" per la realizzazione della Vision

E' meglio seguire la giusta strada traballando, che la strada sbagliata con passo sicuro.

(Sant'Agostino, Le Confessioni)

Secondo Kotler e Andreasen (*"Marketing per le organizzazioni non profit"*, il Sole24Ore ed. 1998) un'organizzazione può essere definita come una collettività umana strutturata per il perseguimento di una specifica missione attraverso l'uso di mezzi prevalentemente razionali. (...) La missione è l'intento fondamentale di un'organizzazione. (...) Si dovrebbe puntare a realizzare una missione fattibile, che ispiri motivazione, e che sia distintiva. (...) I membri dell'organizzazione dovrebbero sentirsi membri che contano in una realtà che conta. (...) Una missione è più efficace quando è distintiva. Le persone sono contente di appartenere ad un'organizzazione che fa le cose diverse o le fa meglio" (*Ibid.*) Kotler distingue poi tra "missione", "obiettivi" (gli obiettivi stabiliscono le grandi linee da seguire: ad es. per un'università aumentare il proprio prestigio, migliorare i metodi di insegnamento), "traguardi" (riformulazione degli obiettivi in forma operativa e misurabile)

Tecnicamente, e concordi con l'impostazione di F.D'Egidio (Op. Cit.), definiamo la Mission come:
"il ruolo specifico dell'organizzazione (o della persona) all'interno della Vision."

E' quel "pezzettino", quei mattoni (o byte, se volete) che l'organizzazione decide di apportare nel suo piccolo, il "posto" che l'organizzazione prende in una Vision aperta a moltissimi altri.

Sebbene la Vision di Microsoft potesse forse coincidere con quella di IBM, la Mission di Microsoft non è mai stata produrre computer, ma *" creare il software, per ogni computer su ogni scrivania"*.

Per la Caritas si aprono diverse opportunità operative all'interno della sua vision *"un pasto caldo per ogni barbone"*:

- *gestire il servizio cucina;*
- *gestire solo la distribuzione;*
- *gestire le unità di strada per organizzare l'accoglienza e l'informazione sull'iniziativa;*
- *mettere solo a disposizione i locali;*
- *finanziare l'iniziativa senza esservi operativa (se ad es. fosse una grant foundation)*
- *gestire il ciclo completo.*

Volere, dovere, potere

La Mission dovrà essere molto definita affinché possa essere rapidamente ed efficacemente operativa. Se l'abbiamo paragonata ai rami dell'albero, diciamo che dovremo fare ampio ordine e dare una buona potatura, perché vi siano abbastanza aria e sole da produrre buoni frutti.

Come lo è per la Vision, anche la Mission di organizzazioni complesse non è facile da "stringere" (2)

Un grande consorzio o federazione, potrebbe avere una percezione del proprio ruolo più di carattere "interno" ad es. come *"Incubatore di impresa sociale e di occupazione valoriale e di qualità"*, od esterno come l'essere "Soggetto attivo di governance locale promuovendo l'integrazione sul territorio di soggetti pubblici e privati, collettivi e individuali in ambito: educativo, assistenziale, socio-sanitario, formativo, animativo, ludico-ricreativo, d'inclusione sociale e lavorativa"

Vediamo come già queste definizioni di Mission, per quanto "larghe", orientino l'azione (primo caso)

Incubatore: richiama ad un ruolo legato al favorire processi, a metodologie, a sistemi di sviluppo
di impresa sociale: delimita un insieme preciso in un universo ampio di organizzazioni ed aziende possibili
di occupazione : stressa l'occupazione come un importante valore in sé...
valoriale : ma solo a patto che sia legata a motivazioni ed impegno ideale e non solo retributivo....
di qualità: tendente alla qualità in termini di apprendimento continuo e sviluppo delle competenze.

Con ricadute a cascata, fino ad arrivare ad orientare i processi di selezione (nel caso specifico, verso la ricerca ed assunzione di persone di valore e tendenti a svilupparsi in un'ottica di qualità e di etica).

Fattori in gioco nella costruzione della Mission. La "scelta" della Mission, e la conseguente operazionalizzazione in termini di settori, linee progettuali, progetti specifici, non sarà solo frutto del *"volere fare"*, ma anche di altre dimensioni di realtà o legittimità, che portino l'organizzazione, magari all'interno di una grande visione, ad un ruolo effettivamente sostenibile in quel certo momento del suo ciclo di vita.

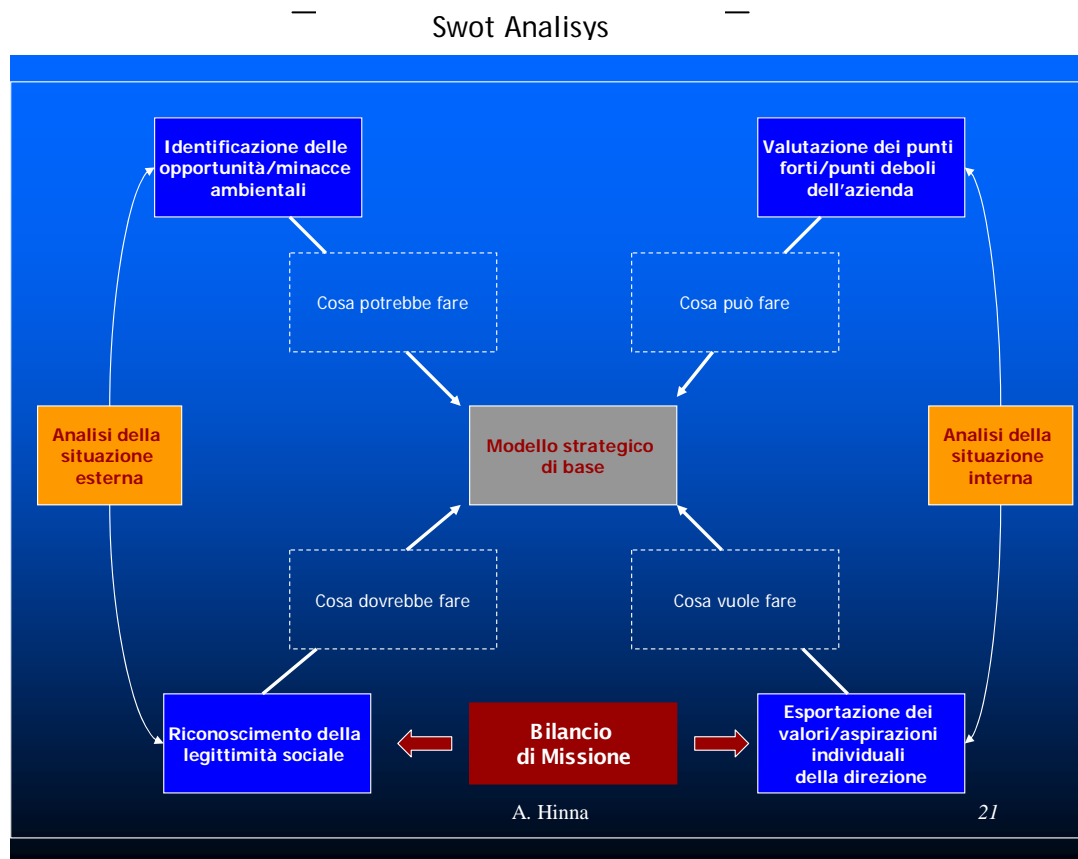
L'organizzazione dovrà quindi prendere o "ri-prendere" decisioni, in modo deliberato, su alcuni punti relativi al proprio ruolo:

- *Cosa vuole fare*
- *Cosa può fare*
- *Cosa potrebbe fare*
- *Cosa dovrebbe fare*

"Di qui la necessità di recuperare, anche se solo in parte, una concezione di gestione strategica delle organizzazioni non profit *anche* deliberata, dove il processo di formulazione strategica diviene un processo conoscitivo e decisionale che, oltre valutazione dei punti di forza e debolezza dell'azienda (cosa la organizzazione *può fare*) ed identificare le opportunità/minacce ambientali (ciò che la organizzazione *potrebbe fare*), preveda necessariamente sia il riconoscimento delle responsabilità sociali (cosa l'organizzazione *dovrebbe fare* o avrebbe dovuto fare) rispetto alle esigenze dei propri *stakeholders*, sia la esplicitazione dei valori/aspirazioni individuali del management (ciò che l'organizzazione *vuole fare*). (A.Hinna, vedi capitolo " Il bilancio di missione")

Aspetti particolarmente significativi da gestire e rispetto ai quali la successiva elaborazione di un apposito bilancio di missione rappresenta uno strumento di grande supporto, come esemplificato in fig.1.

CFig. 1: La valenza strategica del bilancio di missione



Fonte: Adattato da V. Coda, I processi di gestione strategica, da A.Hinna

Sono vincenti a medio lungo termine le organizzazioni che riescono a trasformare una Missione in progetto strategico coerente e rendicontabile.

Una Mission chiaramente formulata deve quindi informarci ed informare su (3):

- chi siamo (identità, tipologia giuridica, composizione sociale, compagine sociale)
- doveri, potenzialità, agency (il voler e poter fare)
- cosa offriamo (core business, attività accessorie)
- i destinatari (tipologie di target, clienti/utenti/segmentazione, interconnessioni)
- dove operiamo/offriamo (ambiti geografici di riferimento)
- quanto (aspetti quantitativi, frequenza, dell'offerta in termini di prodotto/servizio)
- quando (condizioni di start /end dell'operare dell'organizzazione o dei progetti principali)
- con chi (*reti e partnership*)
- risultati attesi (breve, medio, lungo termine, analisi costi/benefici- ROI-Return on Investment)

Guida all'accurata definizione della Mission

Formulazione 1. Mission indefinita:

L'ASVI è un'organizzazione di trasformazione sociale che punta strategicamente al rafforzamento dei soggetti possibili attori di sviluppo sociale

Non sono qui ancora sufficientemente definiti i significati di:

tras-formazione; punta al..; rafforzamento; soggetti; sviluppo sociale

Non abbiamo informazioni su cosa si intenda e quali siano le dimensioni della trasformazione, su quali siano gli elementi distintivi della strategia, in che modo avvenga il rafforzamento preannunciato, quali siano e dove quelli che vengono definiti i "soggetti possibili attori", che tipo di sviluppo sociale è sotteso.

Formulazione 2. Mission, definizione di massima (sottolineate le integrazioni)

Quanta creatività possa avere il livello inferiore sarà determinato dalla cultura dell'organizzazione, qualora sia ad es. più centrata su valori di democrazia ed partecipazione, o di velocità e decisione.

Lo slogan di Missione

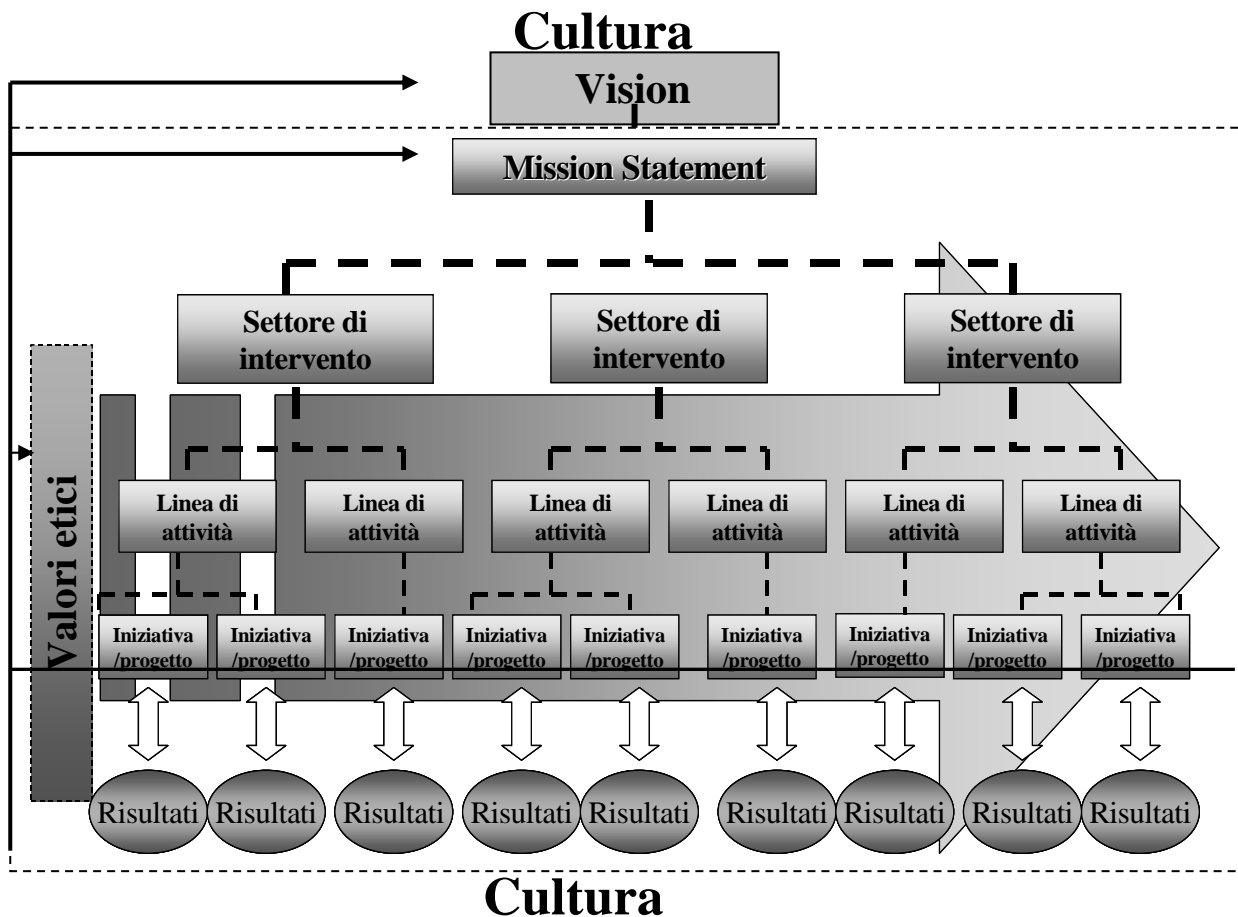
Diviene infine importante riuscire a tradurre con una frase di impatto emotivo, suggestiva, la missione.

“Il nostro consorzio è un incubatore di impresa sociale e di occupazione valoriale e di qualità”, o “L’ASVI è un’organizzazione di “tras-formazione sociale...” sono un esempi di quanto stiamo dicendo.

8. Etica, Visione, Missione, Risultati, Valutazione

Ecco una rappresentazione grafica dei rapporti sistemici tra le componenti dell’impegno.

Fig.2 Etica, Vision, Mission, Attività, Risultati (Ri-elaborazione di M.Crescenzi su A.Hinna)



Con “Cultura” si intende qui il substrato valoriale a-specifico, gli elementi essenziali della “cultura” su cui poggia la mappa cognitiva dell’organizzazione e del suo management. Ovvero il “sistema cognitivo di rappresentazioni della realtà, del proprio ruolo nel mondo e delle relazioni con gli altri attori condivisi al di là delle rispettive *identità* (specifici settori e organizzazioni di appartenenza) ed *azioni* messe in campo”. Una Vision è sempre generata all’interno di una determinata cultura

Una Vision di integrazione sociale locale, non potrà fondarsi su una cultura ed un’etica di segregazione razziale, né una V. partecipativa fondarsi su valori autocratici.

Con “Valori Etici” ci si riferisce qui all’insieme dei valori specifici dell’organizzazione (la sua “carta dei valori”, che dovranno essere compatibili con la cultura.

E’ possibile notare la retroattività tra risultati e progetti, tra risultati e Vision, in un lavoro di “ri-fertilizzazione” costante anche sul “terreno” etico e culturale su cui poggia il tutto, comunque inserito in un quadro di evoluzione dinamica .

Esemplificazione (a partire da settori di intervento ASVI, rif. a figura 2)

SETTORI DI INTERVENTO

FORMAZIONE MANAGERIALE EMPOWERMENT RETI INFORMATION SOCIETY

Linee di attività/ambiti funzionali

1. Master
2. Metodologie di orientamento, sviluppo “flyers,” selezione.
3. Interventi formativi e di empowerment presso le organizzazioni
4. Formazione FSE
5. Europrogettazione
6. Fund raising
7. Open e-learning

Progetti

1. MASTER

1.1. Master on line

- 1.1.1. Master on line Fund Raising, comunicazione e campaigning
- 1.1.2. Master on line Europrogettazione e Progettazione Formativa
- 1.1.3. Master on line Management ONG ed ONP

1.2 Master aula

- 1.2.1. Master primario (post diploma) Manager (donna) nelle ONP
- 1.2.2. Master secondario (post laurea) Manager (donna) nelle ONP

2. Metodologie di orientamento, ricerca e sviluppo “flyers”, selezione

- 2.1.

Risultati

- 1.1.1. (quantitativi, qualitativi)
- 1.1.2.
- 1.2.1.
- 1.2.2.

9. Etica, Missione, progettazione di qualità

Sempre più nei più vari ambiti di progettazione (europea, di cooperazione internazionale, formativa, imprenditoriale, gli schemi per una “progettazione di qualità” ci inducono a progettare con maggiore continuità e coerenza con la Mission e le linee di attività principali. Possiamo cogliere tali richiami talvolta persino nei formulari finali di presentazione del progetto:

In formulari relativi alla presentazione dei progetti europei troviamo oramai frequentemente domande molto mirate come questa:

“Rispetto alle attività consuete e centrali dell’organizzazione, il presente progetto ne rappresenta un proseguimento, l’estensione, o una nuova attività?”

o comunque indirettamente indicative della coerenza generale quali:

....Capacity to manage and implement (this kind of) project

.....Provide a detailed description of the projects related to issues implemented by the Applicant/partners over the past five years .

.....Other applications submitted to European institutions or EU member states

In “Guida alla pianificazione dell’impresa sociale, (I.G./Sviluppo Italia 1998, con contributi di ASVI ed altre Organizzazioni), la partenza del processo di pianificazione inizia giustamente dall’identità (Foglio 1)

- *chi si e’* (competenze, capacità, esperienze dei soci)
- *cosa si e’* (cosa si vuol fare, come lo si farà e perché)-
- *cosa si produce* (in stretta relazione alle prime due domande)

Nel PCM (*Project Cycle Management*), il Logical Framework ufficiale dell’ U.E particolarmente consigliato per la progettazione degli interventi di cooperazione nella Sezione “Programmazione” troviamo esplicitamente la richiesta:

"Definire le linee guida e priorità interne dell'organizzazione"

Nella "Guida operativa ISFOL ai progetti di formazione" (ISFOL 2000, a cura di Isabella Pitoni), troviamo in forma blanda (e caritatevole rispetto al livello degli enti di Formazione)

"indicare in che modo è nata l'idea progetto" la cui giustificazione è più stringente se si mostra una coerenza logico/operativo con la progettualità in essere e la missione dell'ente formativo.

Risk Management e "compressione" dei settori di intervento

Al di là delle pressioni esterne, investire seriamente su progetti coerenti costa in termini economici, di coordinamento, di risorse umane, formazione, promozione, gestione economica finanziaria.

Hanno il management e l'organizzazione la forza investire innanzi tutto cognitivamente su molti settori diversi, dando vita a numerose linee di attività e ad ancor più numerosi progetti?

Ha un senso "fare di tutto" perché ci sono possibilità di finanziamento, o perché ci propongono partnership? Costa, ed è una dispersione di energie, l'investire su progetti che hanno poca continuità e apportano pochi risultati alla mission. E' il caso della partecipazione selvaggia ai bandi per i servizi, priva di una strategia coerente e preventiva in termini di allargamento di settori e linee progettuali. L'innovazione e le nuove attività sono essenziali, ma vanno preparate, in quanto lo sviluppo di ognuna implica un grande sforzo per l'organizzazione, se si intende lavorare in modo attento ai risultati di impatto sociale esterno, e non solo economici ed occupazionali interni, ottenuti.

Aprire un nuovo settore di intervento

Nel 1998/99, in occasione dell'uscita dei bandi con corposo finanziamento dei progetti sulla legge 285/97 (Piano per l'Infanzia e l'Adolescenza), in Italia ci fu una sorta di "riconversione industriale", con moltissime cooperative sociali di tipo A che fino ad allora si erano occupate prevalentemente di anziani ed assistenza domiciliare, che passarono a presentare progetti "sulla 285".

Quante di quelle cooperative si sono rese conto della differenza tra partecipare ad un bando ed aprire un nuovo settore di intervento in modo serio? Le giustificazioni erano tutte di carattere autoreferenziale: "sulla 285 ci sono molti finanziamenti", "teniamo ed aumentiamo i nostri occupati", "mettiamo piede in un settore nuovo che ci interessa" etc.

E i bambini?

Non vogliamo dire che un'impresa sociale non debba diversificarsi, aprire nuovi settori, rinnovarsi, mettersi in gioco con tutta creatività imprenditoriale possibile: vogliamo però affermare che debba farlo seriamente (eticamente), consapevole della complessità che "aprire un nuovo settore" crea in termini di :

- *conoscenza dello scenario*
- *analisi dei fabbisogni*
- *analisi delle risposte date al problema in generale specificamente su quel territorio*
- *definizione di un proprio modello di intervento*
- *adeguatezza della cultura, della visione e della Mission dell'organizzazione*
- *definizione di Vision e Mission del settore*
- *esigenze di formazione degli operatori*
- *esigenze di selezione di altri operatori e manager di servizio*
- *gestione di nuovi clienti (pubblico e o destinatario finale)*
- *nuovi modi e canali di promozione dei servizi*
- *diversificazione degli investimenti*
- *aumento dei fabbisogni di liquidità*
- *conoscenza degli eventi critici nei servizi*
- *elaborazione di procedure mirate al nuovo servizio*
- *individuazione di partnership*

Quindi non si tratta solo di "presentare un progettino sperando che lo approvino". Da un punto di vista dei vantaggi dell'organizzazione (autoreferenziale) lavorare bene costa in termini di investimento iniziale, ma rende a medio lungo termine in termini di posizione "sul mercato". E produce risultati validi per i destinatari

Quello che in termini di marketing viene negativamente evidenziata da parte di taluni esperti come "il rischio dell'allargamento della linea di prodotti" (All Riess e Jack Trout, "Positioning", Mc Graw Hill 1994), con organizzazioni che per fare tutto ed il contrario di tutto perdono la propria identità, è un rischio serio per le organizzazioni non profit, che corrono il rischio di entrare in "overdose" da progetti gestiti poi con scarsa qualità e scarsi risultati di impatto. Il rischio di non avere un "posizionamento", cioè di essere visti come tutt'altro che veramente preparati in niente, apre la strada sul mercato privato a competitori più specializzati. Ma anche sul "mercato pubblico" l'affermarsi di forme di contratto come il credito al cittadino metterà maggiormente sotto i riflettori la qualità dei servizi erogati all'utente/cliente diminuendo il ruolo di "lobby" nei confronti della amministrazione locale.

Quindi volere offrire "diversi servizi" a "diversi fruitori" (target, destinatari, clienti, utenti), magari in "diversi luoghi" e con "diverse modalità di erogazione" è un rischio da calcolare con attenzione.

Nella logica di un intervento integrato, un'Amministrazione o da un consorzio non possono sottrarsi al rischio di tale complessità, gestendolo magari efficacemente in termini di sotto unità operative preposte (organizzazioni partners o organizzazioni consorziate).

A livello operativo, può essere utile una matrice “prodotto /cliente” come quella qui proposta:

Figura 3. Matrice prodotto/cliente

Matrice di MIX Progetto/Committente PROGETTO

C O M M I T T E N T E	V E C C H I O	VECCHIO PROGETTO	V E C C H I O	NUOVO PROGETTO
		“Vecchio” Progetto		“ Nuovo” progetto
		ripresentato al		presentato a un nostro abituale
		“vecchio”		committente/destinatario
		committente/destinatario		
		Es. Ente locale, rinnovo convenzione		
		B.R., B.C., B.E., B.I.		M.R., M.C., M.F, M.I
	N U O V O	VECCHIO PROGETTO	NUOVO PROGETTO	NUOVO PROGETTO
		“Vecchio” progetto		“ Nuovo” progetto
		rimodulato per		presentato a un
	un nuovo committente/		“nuovo” committente/	
	destinatario es. U.E		destinatario	
	M.R., M.C., M.F, M.I		E.R., E.C., E.F, E.I	

E.=Elevato, M. =Moderato, B.= Basso; C.=Costo di realizzazione, F= Fatica e stress, I= Investimento, R= Rischio

Cosa vieta ad un’organizzazione che per Missione e coerenti settori di attività è impegnata sull’infanzia, piuttosto che presentarsi su bandi relativi all’assistenza domiciliare agli anziani, ad esempio di:

- ampliare il numero di progetti presentati sull’infanzia (sia ai clienti tradizionali che a nuovi clienti)
- allargare il proprio ambito territoriale tenendo ferme utenze e tipo di progetto/intervento
- diversificare l’intervento sui versanti pubblico/privato (progetti finanziati dal pubblico ma anche progetti finanziati sul mercato privato)
- di fare progettazione europea legata all’intervento sull’infanzia
- di fare fund raising specifico

di attivare cioè tutte le risorse possibili in modo convergente su quel settore di attività prioritario, prima di aprirne altri.

D’altro canto ci sono abbondantissimi finanziamenti per tutto, quindi una volta definito il settore, sono le risorse finanziarie che devono seguire i progetti, non il contrario.

Le componenti fondamentali e tipiche della pianificazione imprenditoriale

Allargando un po’ lo sguardo su quelle che sono le procedure di pianificazione operativa, vediamo come i due elementi, prodotti e clienti, della matrice in figura 3, fanno parte di un insieme più ampio da pianificare.

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:

Fig. 4. 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	Vendibilità Ha "mercato"? <i>(verifica strategica)</i>	Competitività Offre qualcosa di nuovo, di diverso o di migliore <i>(verifica risorse)</i>	Perseguibilità <i>(verifica economica)</i>	Redditività
CLIENTI E UTENTI	Settore e territori di intervento	Chi sono gli utenti Chi sono i clienti	Analisi dei fabbisogni e barriere di accesso	Qual è (sono) il valore principaleer il cliente
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

10. 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,

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	Progetto1 (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
<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> Nord Centro Sud </div> <p>RESPONSABILITA' TERRITORIALI (ALTRE SEDI DELL'ONP)</p>				

Nella matrice che segue osserviamo il crearsi di un gruppo di progetto, denominato "Educazione all'ecologia", sviluppato su stimolo del settore "Educazione" (rettangolo scuro), con responsabilità integrate e suddivise sia di settore (educazione) che di funzione (coordinamento dei servizi socio sanitari ed educativi), e che coinvolge complessivamente personale di tre funzioni differenti (in posizioni probabilmente differenti), da svolgere al Nord.

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

Data la complessità di questa organizzazione, si capisce perché sia più semplice affidare la responsabilità del progetto al project manager, e dei motivi per cui nelle più efficienti organizzazioni i "project manager" stiano assumendo un ruolo sempre più importante, "erodendo potere" ai responsabili di funzione e di settore.

Vedere e costruire "Valore"

Una "Vision" incentrata sulle opportunità

Se siamo consapevoli dell'abbondanza delle risorse riusciremo abbastanza agevolmente a liberarci dalla "miopia" data dal lavorare "inseguendo" le opportunità invece che canalizzandole in progetti coerenti. A liberare la nostra capacità di "Vision" e crescere con essa.

Per "vedere" siamo infatti obbligati a impegnare il meglio di noi stessi, come persone e come organizzazione: la generazione della Vision, la partecipazione personale alla Vision dell'organizzazione, la visualizzazione dell'opera di "costruzione", se siamo persone sensibili, ci mette in gioco nel profondo, come manager e come uomini, coinvolgendo la nostra maternità e paternità nelle responsabilità che ne derivano, i nostri stati "bambino" nell'innovazione che produce, il nostro livello adulto nel desiderio di cambiare le cose in modo efficace.

"Costruire, significa collaborare con la terra, imprimere il segno dell'uomo su un passaggio che ne resterà modificato per sempre...Costruire un porto significa fecondare la bellezza di golfo. Fondare biblioteche, è come costruire ancora granai pubblici, ammassare riserve contro l'inverno dello spirito che da molti segni, mio malgrado, vedo venire. Ho ricostruito molto. E ricostruire significa collaborare con il tempo nel suo aspetto di passato, coglierne lo spirito o modificarlo, protenderlo quasi, verso un più lungo avvenire; significa scoprire sotto le pietre il segreto delle sorgenti..."

(*"Memorie di Adriano"* op. cit.)

1 Mentre scriviamo è in corso di stesura l'esperienza, strutturata in caso di studio, relativa alla ridefinizione partecipata di Vision e Mission del Conorzio Agorà di Genova, che ha dato elementi procedurali nuovi e particolarmente interessanti in una tipica situazione di complessità organizzativa. La gestione di tale complessità in un'ottica il più ampiamente partecipativa implica una "esportazione" dei valori della direzione non automatica né scontata, essendo un consorzio composto di tante organizzazioni con la propria vision, mission, cultura, da integrare in una elaborazione più ampia e comune che non sia tuttavia vaga, in cui soci e lavoratori si possano infine riconoscere, traendone energia e motivazione.

2 "Stimolare ed assistere lo sviluppo personale e professionale dei nostri associati e far progredire la scienza e la prassi etica della disciplina di marketing" American Marketing Association, in Kotler e Andreasen, op.cit.

3 Non abbiamo qui seguito la distinzione tra Mission, Obiettivi e Traguardi proposta da Kotler per avere un quadro unico e più facilmente gestibile dal punto di vista cognitivo.