CESVOT

Cesvot Edizioni

I Quaderni
Bimestrale
n. 72, Dicembre 2014
reg. Tribunale di Firenze
n. 4885 del 28/01/1999

Direttore Responsabile
Cristiana Guccinelli

Redazione
Cristina Galasso

spedizione in abbonamento postale
art. 2 comma 20/c legge 662/96 FI

ISSN 1828-3926

ISBN 978-88-97834-20-5

Prodotto realizzato nell'ambito di un sistema di gestione certificato alle norme Iso 9001:2008 da Rina con certificato n. 23912/04

Pubblicazione Periodica del
Centro Servizi Volontariato Toscana

CESVOT
CENTRO SERVIZI VOLONTARIATO TOSCANA

quaderni

Tra Profit e Non Profit
Le regole per una alleanza efficace

72

Stefano Martello, Sergio Zicari

Fonti repertorio iconografico:

© Fotolia:
1, 3, 4, 5, 8, 10, 12, 14, 16,
17, 18, 19, 22, 25, 27

© Altri:
Fig. 13 Museum of Allied
Prisoners of War Martyrdom
a Zagan;

Fig. 20 Accenture;

Fig. 21 Nativa

Quando trovi qualcuno con cui vale la pena di parlare e non gli parli, hai perduto l'uomo che fa per te.
Quando trovi un uomo con il quale non vale la pena di parlare e gli parli, hai sprecato le tue parole.
L'uomo saggio non perde né l'uomo che fa per lui né spreca le sue parole.

Confucio

Il nostro augurio è che Profit e Non Profit si possano trovare, parlarsi e poi non si sprechino in parole.

Gli Autori

Per Andrea, Lorenzo, Filippo e Maria Cristina. Lealtà e Coerenza, anche e soprattutto quando non vi conviene. (S. M.)

Per Thomas, Mattia, Elena, Leonardo, Alessia, Federico, Simone e Gregorio. Con la vostra vita dimostrate che siete venuti al mondo per essere una risorsa, non dei consumatori. (S. Z.)

Per il lettore

> I migliori rapporti sono quelli di cui si conoscono gli ostacoli, e che tuttavia si vogliono conservare.
>
> F. S. Fitzgerald, *Tenera è la notte*

Ogni testo parte idealmente da una scintilla che "penetra" nel cuore degli autori per poi trasformarsi (con un po' di fortuna e di consapevolezza) in un indice ragionato di argomenti da presentare e rappresentare su di un foglio di carta.
La scintilla di questo libro è il *Tempo*.
Come ci ricorda Claudio Volpi in un bel libro di qualche anno fa, *il tempo ha sempre costituito uno dei criteri dell'agire umano dotati di senso, una fondamentale categoria della vita quotidiana, dell'immaginario collettivo e della sensibilità individuale.*[1]
Ma come tutti i criteri e proprio perché soggetto all'agire umano, il Tempo ha profondamente cambiato e modificato i propri tratti distintivi adattandosi a ideologie, stili di vita, percezioni.
Oggi, nella porzione occidentale del pianeta, il nostro Tempo è costantemente accelerato, idealmente simboleggiato – ed è ancora Volpi a parlare – dall'immagine di una freccia che, scoccata, mira al proprio obiettivo senza darsi troppa ansia di ciò che le scorre accanto. O, addirittura, scordando lo stesso arciere che – non più in grado di controllare il proprio strumento – può solo limitarsi alla verifica dell'esito del gesto.
I segnali più evidenti risiedono, per esempio, nell'annullamento dei confini tra Tempo sociale e Tempo professionale e – sia pure limitatamente all'ambito professionale – nelle trasformazioni che hanno permeato il concetto di *Relazione*, sempre più centrale nelle dinamiche di management e, paradossalmente, sempre più eterea nella sua costruzione/attuazione quotidiana.
La relazione professionale è, oggi, votata esclusivamente a un obiettivo ben identificabile, nel tempo e nello spazio; potremmo dire che si

1 Claudio Volpi, *Elogio dell'amore,* Edizioni Seam, Roma, 1995, p. 51.

tratta di una *relazione funzionale* che sacrifica sull'altare della velocità di raggiungimento dell'obiettivo delineato (spesso ponendo come alibi la necessità di fronteggiare mutamenti veloci e instabili) innumerevoli potenzialità, tra cui la possibilità di essere calibrata sul medio lungo termine e di essere arricchita da un elemento di fiducia tra le parti.
E proprio l'assenza di una relazione consolidata, frutto di un lavoro progressivo e faticoso di condivisione valoriale, organizzativa e operativa tra le parti coinvolte, porta spesso all'emersione di variabili che riescono a pregiudicare il raggiungimento dell'obiettivo finale trasformando una possibile partnership in una sicura dispersione.
Occorre, dunque, un cambiamento radicale nell'approccio alla relazione e nella considerazione – fin troppo diffusa – per cui le cosiddette fasi intermedie non siano altro che un fastidio da superare rapidamente e non un investimento per limitare l'insorgenza di criticità successive.

Fig. 1 – Le formule (soluzioni) più efficaci sono quelle più semplici, non le più complesse.

Questo cambiamento appare ancora più urgente e necessario nella definizione di possibili linee guida funzionali all'incontro tra il Profit e il Non Profit. Due ambiti – non dimentichiamolo – il cui incontro è stato indotto, più che voluto,[2] e che scontano ancora una reciproca diffidenza.

2 Sulle ragioni di questa affermazione si rimanda il lettore al capitolo 1. *Lo scenario di sfondo.*

Una delle conseguenze logiche di quanto sopra introdotto sta nella scelta – rispetto all'interlocutore profit – di concentrare la nostra riflessione sulla Piccola Media Impresa, molto presente (e influente) nello scenario produttivo italiano, capace di intercettare le istanze del territorio di riferimento e, tuttavia, ancora poco abituata a una idea strutturata di pianificazione a cui privilegia, solitamente, una strategia basata sulle imperfezioni/occasioni contingenti[3].
E proprio la stretta correlazione con il territorio di riferimento diventa, sia pure indirettamente, una risorsa importante per coinvolgere le piccole e medie organizzazioni non profit che, spesso, proprio a causa delle dimensioni (organizzative, finanziarie, logistiche) ridotte scelgono un piano d'azione locale. Che può e deve essere valorizzato, per non lasciare quelle istanze insoddisfatte e per implementare un principio di *rete* che, a tutto oggi, risulta colpevolmente parziale.
Svelato l'*animus*, passiamo al *corpus.*
Il capitolo 1 segna una esigenza di "avvicinamento", non tanto per onorare la gradualità di un processo relazionale, quanto per esplorare due ambiti che, nel corso degli anni, si sono trasformati e adattati su di un piano d'azione generale molto liquido e instabile. Proprio queste trasformazioni – se opportunamente individuate e correttamente codificate – si potrebbero, così, tramutare in "punti di partenza" per l'attuazione di condotte (individuali e collettive) sostanzialmente capaci di incidere sul presente.
I capitoli dal 2 al 4 (incluso) definiscono le principali fasi di una relazione consapevole e naturalmente calibrata sul medio lungo termine, al cui interno ciascuna parte abbia posto in essere una fase di auto orientamento per individuare risorse, obiettivi e dotazioni; una fase di incontro per definire in maniera inequivocabile ruoli e mansioni e una conclusiva fase di monitoraggio per comprendere se i risultati auspicati siano stati raggiunti e in che misura.
Il testo si conclude con delle schede pratiche che riguardano strumenti trasversalmente presenti in ogni tipologia di interazione umana

3 Stefano Martello, Sergio Zicari, *Fare business in India. Una guida per la Piccola e Media Impresa,* Franco Angeli, Milano, 2013, p. 14.

(la negoziazione) e strumenti il cui attuale utilizzo parziale potrebbe essere implementato attraverso una dinamica comunicativa più ampia e più efficace.
Consentiteci, inoltre, un'ultima nota personale.
Il passare degli anni (e la presunta "robustezza" che questo comporta) non ci ha sottratto nemmeno un po' di quella tensione che precede l'entrata del libro nel circuito delle idee e del confronto.
Ma insieme al tremore di gambe è subentrato anche un senso di attesa che troverà conforto nei dibattiti, nelle critiche (costruttive e non) e nelle intuizioni.
Perché è in quei momenti che noi carichiamo i nostri zaini di provviste e di abiti caldi per proseguire per un altro piccolo pezzo di strada.

Buona lettura e in bocca al lupo.

Capitolo 1
Lo scenario di sfondo

1.1 Il *perché* prima del *come*

Questo è un capitolo centrale, nell'economia del testo e degli argomenti su cui si intende riflettere. E non, come qualcuno potrebbe sospettare, un mero capitolo riempitivo per poter introdurre in maniera logica temi che si inseriscono a loro volta in una cornice d'azione straordinariamente complessa.

Non si tratta solo di delineare il più possibile lo sfondo che fa da testimone al cambiamento auspicato, ma di partire dal *perché* – troppo spesso sottovalutato o addirittura omesso – per poter configurare un *come* che non sia solo insieme di regole, individuazione di fasi, previsione di vantaggi e svantaggi ma che si arricchisca di un patrimonio valoriale comune capace di supportare l'alleanza tra i due ambiti. Tutelandone la resa e la tenuta nel medio lungo periodo.

Ciò che si teme – ancora di più in un periodo storico di forti mutamenti e di altrettanto forte instabilità – è la nascita di una alleanza funzionale in cui le condotte non siano determinate da un comune *animus* di valori e principi, ma dai singoli risultati desiderabili che possono produrre.

Un orientamento, questo, che porterebbe a un incontro viziato dalla presenza di punti di forza e punti di debolezza, da sfruttare per imporre una visione di parte.

Ed è anche inutile dire chi, all'interno di questa relazione conflittuale, avrebbe la peggio, soprattutto considerando come l'ambito profit si sia già misurato, nel corso degli ultimi decenni, con dei cambiamenti epocali[1] rispondendo – in nome di una *mission* immutabile – con strategie sempre più aggressive e sofisticate. Lo stesso passaggio da un processo per incentivare il *potere* d'acquisto a un processo

1 Uno tra tutti, la nascita di una rinnovata sensibilità di un consumatore sempre meno coinvolto nelle dinamiche pubblicitarie e sempre più orientato a un consumo critico fondato sulle caratteristiche del prodotto e sul comportamento dell'impresa che realizza quel prodotto.

concentrato sul *desiderio* d'acquisto, descritto per la prima volta nel 1957 dal professore di giornalismo della New York University Vance Packard nel suo *I persuasori occulti*,[2] bene descrive l'efficacia strategica rispetto a un fine che non cambia e che, proprio nel carattere dell'immutabilità, trova forza.
L'obiettivo – di questo capitolo come dell'intera riflessione – non è, dunque, quello del rilascio di una patente di *buono* o di *cattivo* (o, peggio ancora, il buono che *redime* il cattivo) bensì l'individuazione neutra delle principali trasformazioni che hanno interessato i due ambiti nonché una possibile intersezione tra i singoli bisogni per indagare non solo la potenziale nascita di una alleanza ma, soprattutto, la sua solidità e la possibilità di trasformarsi – da evento occasionale dovuto a una serie di contingenze più o meno fortuite – in vera e propria prassi.

1.2 Il Terzo Settore

Come già osservato da Giampietro Vecchiato nella introduzione al nostro *Come comunicare il Terzo Settore*, ancora prima di vendere il proprio prodotto o di erogare il proprio servizio, ogni organizzazione (qualunque sia la sua natura) deve ricercare il consenso di tutti i pubblici di riferimento, funzionale a una legittimazione che sia trasversalmente sociale, istituzionale ed economica.

Fig. 2 – Le legittimazioni sociale, istituzionale ed economica hanno un "peso" diverso organizzazione per organizzazione, ma devono essere sempre presenti tutte e tre.

2 V. Packard, *I persuasori occulti,* Einaudi, Torino, 1989.

Una prima importante conseguenza di questo approccio risiede nella necessità di configurare l'organizzazione stessa come un vero e proprio organismo vivo, pronto ad assorbire le sollecitazioni provenienti dall'esterno utilizzandole in una visuale perennemente *in progress*. Nella stessa visione dello "scambio" inteso come reciproco passaggio di visioni e buone pratiche e apporti si legittima, inoltre, il ruolo della comunicazione che ha il compito di perfezionare quel passaggio depurandolo da possibili incomprensioni e mantenendo intatto il senso originario e sincero del messaggio tra le parti.
Un secondo *step* – che ricaviamo indirettamente dalle osservazioni di Vecchiato – riguarda la stretta connessione tra gli ambiti sopra evocati, che si traduce in un approccio sistemico che non prende in considerazione i singoli attori che compongono il sistema bensì il sistema nel suo insieme e nel suo continuo evolversi.[3]
Senza voler fare troppa teoria, l'esempio è quello di una organizzazione che dispone di una ampia legittimazione nei confronti della propria comunità di riferimento senza, nel contempo, possedere una forma riconosciuta o, addirittura, senza svolgere alcuna attività utile.
Un cortocircuito che impedisce la piena realizzazione del proprio ruolo e la conseguente possibilità di interagire con altre organizzazioni.
Originando da questo blocco concettuale, proviamo ora a esaminare lo stato del Terzo Settore italiano.
I dati del "9° Censimento Istat industria e servizi istituzioni e non profit"[4] fotografano un settore in ampia crescita con – al 31 dicembre 2011 – 301.191 organizzazioni attive su tutto il territorio e con un incremento quantitativo del 28% rispetto all'ultima rilevazione censuaria effettuata nel 2001.
Il censimento, inoltre, registra anche un aumento delle organizzazioni che utilizzano personale dipendente (+ 9,5% sempre rispetto al 2001)

---

3 Si configura, così, un vero e proprio legame di interdipendenza tra tutti gli attori del sistema che, proprio nel riconoscimento di interessi comuni, interpretano la migliore via possibile per il soddisfacimento dei propri bisogni. Per un approfondimento, E. Friedberg, *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata,* Etas, Milano, 1994.
4 www.istat.it

con una crescita dello stesso che si attesta sul 39,4%.
I dati, dunque, testimoniano un effettivo dinamismo che risponde anche a una evoluzione del ruolo, sia a livello nazionale che internazionale, come ben raccontato dalla studiosa Laura Michelini che individua – con riferimento al lavoro dell'economista David C. Korten[5] – quattro generazioni di organizzazioni non profit.

Fig. 3 – Anche il mondo non profit, come ogni altra attività umana, è soggetto all'evoluzione della "specie".

Nello specifico:

- **Prima generazione:** orientata al supporto durante emergenze umanitarie, con l'obiettivo di limitare gli impatti dei disastri[6].
- **Seconda generazione:** orientata a un ruolo proattivo che si realizza nell'attuazione di progetti in favore delle varie comunità di riferimento.
- **Terza generazione**: ampliamento del ruolo proattivo che caratterizza la seconda generazione attraverso una attività di part-

5 D. C. Korten, *Getting to the 21 Century: voluntary action and the global agenda,* Kumarian Press, West Hartford, 1990.
6 Tra queste, Laura Michelini cita l'Unicef, creata subito dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale per aiutare i bambini in difficoltà, e l'Oxfam, nata durante lo stesso conflitto per aiutare i rifugiati sul fronte europeo.

nership con organizzazioni locali. Con l'obiettivo di scambiare informazioni e competenze e, nel contempo, rispondere in maniera più puntuale alle sollecitazioni provenienti da una determinata area locale.

- **Quarta generazione:** orientata alla creazione di network di persone e organizzazioni per incidere sulle principali tematiche di riferimento.[7]

Occorre, nel contempo, differenziare la situazione italiana da quella internazionale. A partire proprio dal ruolo del Terzo Settore. Sempre più sganciato da una funzione di **supporto** (che prevede una equilibrata ripartizione di mansioni tra le componenti del processo) a vantaggio di una funzione di **supplenza** – per ricoprire e tutelare spazi sociali lasciati vacanti da uno Stato sempre più in affanno attraverso formule e modalità più accattivanti, meno formali e, dunque, più credibili di fronte ai vari pubblici[8] – il Terzo Settore italiano non riesce compiutamente ad accettare una sfida (seppure imposta dalla crisi che ha colpito uno dei principali attori sulla scena sociale) che presuppone una rete unitaria con compiti di rappresentanza ma anche di coordinamento per esaltare la naturale predisposizione dell'ambito stesso alla piccola dimensione. E, ancora, per consentire proprio alla piccola dimensione di non diventare ostacolo ma risorsa, per una più puntuale mappatura del territorio, con compiti di ricognizione e per una più ordinata e razionale ripartizione delle attività.
Ma non si tratta solo di una "sfida logistica", bensì di un deciso cambio di direzione per traghettare il Terzo Settore italiano fuori da una forma di autoreferenzialità nata per proteggerne i caratteri identitari e oggi totalmente anti storica di fronte a un nuovo governo delle relazioni. Che presuppone – in virtù di un campo di gioco sempre più vasto – una rinnovata attività relazionale.
C'è chi obietta a questa tesi, affermando che il clima di autoreferen-

---

7 L. Michelini, *Strategie collaborative per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility*, Franco Angeli, Milano, 2007, p. 28.
8 F. Di Paolo, S. Martello, S. Zicari, *Il Controllo di Gestione nel Terzo Settore – Tecniche e dinamiche,* Franco Angeli, Milano, 2012, p. 19.

zialità sarebbe piuttosto da intendere come rete di protezione, per salvaguardare non solo i valori identitari che sottendono all'ambito, ma anche lo stesso macro insieme – la sfera sociale – di cui l'ambito rappresenta il braccio operativo. Una osservazione ideologica che contrasta con la quotidianità, come ben osserva il Presidente del Cesvi Giangi Milesi per cui:

> Anche l'Enciclica papale *Caritas in veritate* ha decretato la fine della contrapposizione fra sfera economica e sfera sociale. Non solo le due sfere possono incontrarsi, ma devono contaminarsi: l'economia deve essere etica (cioè socialmente sostenibile) e il sociale a sua volta deve essere economicamente sostenibile.[9]

Non si tratta, dunque, di una trasformazione degli obiettivi di fondo bensì degli strumenti con cui perseguire quegli stessi obiettivi.
E ancora a proposito dell'autoreferenzialità che impedisce un cambiamento sostanziale, importante appare il discorso sullo *spontaneismo*, da sempre collante di una azione sociale priva di gerarchie e votata esclusivamente al raggiungimento di un determinato obiettivo. Lo spontaneismo dimostra, così, la possibilità di concorrere alla risoluzione di una determinata tematica in un circuito di apporti non mediato (e, per alcuni, influenzato) dalla corresponsione di una retribuzione, bensì libero, al cui interno la singola volontà dell'individuo sia l'unica forza di propulsione. Si tratta di un principio splendido e assoluto, valido tuttora, anche se influenzato da una logica di pensiero funzionale che – anche a causa della caduta delle principali ideologie di riferimento – ha sempre preso più piede.
Un'occhiata ai dati. Secondo il 32esimo *Rapporto Italia* curato dall'Eurispes[10], oltre 3 milioni di Cittadini prestano attività volontaria, stimolati da una gamma di motivazioni che vanno dal puro convincimento (nei confronti della singola tematica come del più generale senso di apporto alla comunità di riferimento) alla volontà di dare un senso

---

9 G. Milesi, *Prefazione* a P. Citarella, S. Martello, G. Vecchiato, S. Zicari, *Come comunicare il Terzo Settore,* Franco Angeli, Milano, 2010, p. 9.
10 Per un approfondimento, Eurispes (a cura di), *Italiani sempre più sfiduciati,* in "Terzo Settore de Il Sole 24 Ore", n. 2/2011, *L'inserto,* pp. V-VIII.

pratico al proprio personale bagaglio formativo[11].
Elena De Palma sintetizza così la situazione:

> Possiamo, infine, distinguere volontari "per scelta" e volontari "(quasi) per caso". I primi approdano al volontariato per intima convinzione: essi sono sostenuti da una forte spinta motivazionale, che però li porta ad avere aspettative piuttosto alte nei confronti dell'Organizzazione. I secondi "scoprono" il volontariato fortuitamente, per i motivi più vari, e nella loro decisione di impegnarsi è spesso determinante il desiderio di mettersi alla prova: le loro aspettative, pertanto, sono rivolte soprattutto verso se stessi.[12]

Due tipologie di pubblico – quelle delineate dalla De Palma – decisamente esigenti: la prima per l'alto tasso di aspettativa che dovrà poi trovare "sfogo operativo" nella quotidianità; la seconda per l'assenza di un sentimento di fidelizzazione all'organizzazione e al suo operato. Due tipologie per cui non è più sufficiente l'approccio quantitativo fino a oggi operato che deve essere sostituito da un approccio maggiormente relazionale. Capace, dunque, di individuare regole condivise di accoglienza, calibrate sulla tipologia/tempistica di apporto e sulle peculiarità del singolo volontario.[13]
E lo stesso non è ancora sufficiente, se pensiamo al mancato riconoscimento ufficiale delle attività svolte nel Terzo Settore – in quanto considerate "forme di apprendimento effettuate in un ambiente informale"[14] – che inficia una spendibilità di quelle stesse competenze in ambienti *altri*, rappresentando inoltre un elemento di mancata appetibilità da parte degli attori esterni.

---

11 Anche in questo caso, subentra una funzione suppletiva del Terzo Settore che va a "coprire" le crescenti difficoltà di accreditamento del pubblico più giovane nel mondo del lavoro e la sempre più evidente frattura tra quest'ultimo e il mondo della formazione (scuola media superiore, università).
12 E. De Palma, *Accogliere e motivare i volontari. Riferimenti teorici e strategie organizzative,* Csv (Centro servizio per il volontariato), Verona, n. 9, 2009, p. 7.
13 Sul tema, ancora utile appare il riferimento a S. Martello, S. Zicari, *L'accoglienza dei volontari nel Terzo Settore. Tecniche di comunicazione e suggerimenti pratici,* Cesvot, Firenze, 2011.
14 J. Massarenti, *Cento milioni di attese. Parla John Macdonald, capo della task force Ue dell'anno del volontariato,* in "Vita", 11 febbraio 2011, p. 11.

Si tratta di un cambiamento necessario di cui, a onore del vero, si iniziano a sentire alcune avvisaglie. Una di queste è intervenuta nel momento stesso in cui abbiamo iniziato a scrivere questo testo: due sentenze – nn. 8748 e 8749 del 10 ottobre 2013[15] – emesse dal Tribunale Amministrativo Regionale del Lazio, che ha attribuito al Terzo Settore la qualifica di categoria produttiva, affermando in tal senso che "la circostanza che, di massima, le organizzazioni no profit utilizzino, al fine di perseguire i propri obiettivi, gli eventuali proventi conseguiti anziché distribuirli come profitti e dividendi, non le priva della funzione produttiva di servizi e, in generale, di utilità sociali, le quali costituiscono, per la collettività nazionale, una ricchezza di rilievo raffrontabile con quella prodotta dai settori primari, secondari e dei servizi retribuiti"[16].

Ci sembra, questo, un riconoscimento istituzionale e un volano importante, per immaginare una condotta generale che includa al proprio interno sia i Volontari (concentrando l'attenzione sul tema del riconoscimento e della formazione) sia il personale retribuito nei cui confronti si registrano luci e ombre.

Luci (splendenti, aggiungiamo) nel momento in cui parliamo di conciliazione vita/lavoro, soprattutto in un momento in cui, troppo spesso, le dinamiche professionali interferiscono con il tempo sociale e familiare; ombre (purtroppo pronunciate) quando si tratta di (legittima) crescita professionale e conseguente riconoscimento retributivo. Due motivazioni che, da sole, ostacolano la crescita di professionalità nell'ambito, relegando lo stesso in uno spazio di "sostituzione" e di "attesa" (di tempi e occasioni migliori) da parte del suo stesso pubblico interno.

1.3 (segue) Conclusioni al paragrafo

Alla luce di tutte le informazioni raccolte – che denotano un singolo scenario molto complesso – quale è/potrebbe essere la formula ma-

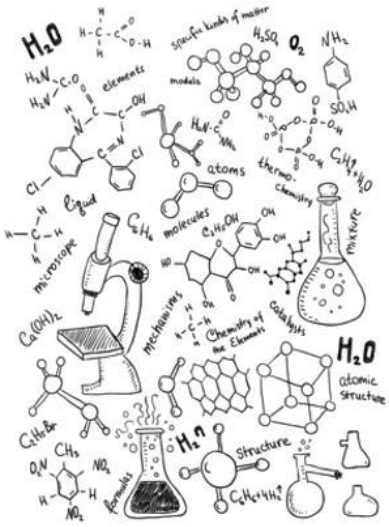
---

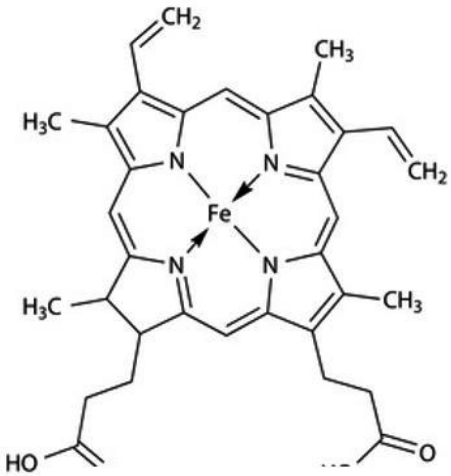
15 Per una lettura completa delle sentenze, www.giustizia-amministrativa.it.

16 Per un approfondimento giuridico, A. Lopez, *Il non profit protagonista a pieno titolo nell'economia del Paese*, in "Cooperative & Enti non profit" di Ipsoa, n. 3, 2014, pp. 7-11.

gica per incanalare le potenzialità e le resistenze registrate in una cornice d'azione che sia tesa verso il futuro? In che modo rompere uno schema che vive sul Presente e che di quel presente conosce problemi (che si ostina a non risolvere, almeno non pienamente) e spunti che, coerentemente, non trasforma in buone prassi?

Fig. 4 – Le formule (soluzioni) più efficaci sono quelle più semplici, non le più complesse.





Come ci siamo sempre ostinati a ripetere, la nostra non è una formula magica; semmai una formula di buon senso: non aspettare più aiuti e spunti dall'esterno ma investire, in maniera razionale, sui propri punti di forza; abbattere, con forza se necessario, un certo protezionismo ideologico e utilizzare tutto ciò che l'ambiente circostante offre, in termini di strumenti, di approcci organizzativi e al lavoro. Anticipiamo e confermiamo, per i più scettici, che l'obiettivo non è e non sarà mai quello di modificare i tratti identitari dell'ambito, ma non possiamo nemmeno nascondere a noi stessi – per onestà intellettuale e perché crediamo fortemente in un apporto ancora più forte e incisivo del Terzo Settore – che in un mondo in continuo movimento una scelta di immobilismo possa portare a dei vantaggi nel medio lungo termine.
Perché l'alternativa – è importante ricordarlo – è quella di un 6 sulla

pagella scolastica. Utile per passare l'anno. Non sufficiente per festeggiare la promozione.

1.4 Il Profit

Nel corso di una pausa di uno dei tanti convegni sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa, con una espressione a metà tra il divertito e il malinconico, un dirigente in vena di confessioni:

> La Responsabilità Sociale d'Impresa? È come per le dot.com. Una bolla, una moda su cui discutere per qualche anno. La mia società, per esempio, promuove tra gli altri il tema della famiglia – felici a casa, felici in ufficio – ma poi mi "consiglia" di farmi le mie 10/12 ore al giorno; mi manda fuori sede per tre giorni alla settimana ("bisogna stare vicino al cliente come se fosse un bimbo") e, colmo dei colmi, organizza delle feste per rinsaldare lo spirito di corpo a cui, però, non sono ammessi mariti e mogli. Poi assume due di voi, per redigere un bel "Manifesto per il bilanciamento vita/lavoro", due interviste concordate e il gioco è fatto.

Non ci stupisce che il manager abbia richiesto l'anonimato, e per curiosità abbiamo svolto qualche indagine in rete dove abbiamo scoperto un sito indipendente dove molti ex collaboratori hanno postato le loro idee: in mezzo ai giudizi lusinghieri sulle potenzialità di crescita e sull'immediato coinvolgimento nelle dinamiche di incontro con il cliente, giudizi negativi pressoché unanimi sul bilanciamento tra vita sociale e professionale.
Parte da qui, dalla Responsabilità Sociale d'Impresa, il nostro scenario sul profit. E non potrebbe essere altrimenti visto che la stessa rappresenta il raccordo privilegiato per una relazione Profit/Non Profit. Pur non condividendo l'approccio assolutistico del manager, l'esempio offre degli spunti di riflessione importanti. Il primo riguarda la sostenibilità di una condotta evocativa, basata su di un Manifesto e non su azioni sostanziali. Se intervistassimo i componenti dell'organizzazione sopra evocata, ne uscirebbe un giudizio trasversalmente positivo (per motivi ovvi), salvo poi trovare in rete dei giudizi totalmente opposti. Di chi ci fidiamo? Di un manager che vuole legittimamente tutelare la propria carriera o di una persona che non ha fini reconditi? D'altronde, la stessa Responsabilità Sociale d'Impresa – come mo-

dello e strumento – non nasce paradossalmente su impulso del tessuto imprenditoriale bensì come strumento di difesa elaborato per combattere dei cambiamenti che hanno riguardato alcuni dei principali *stakeholder*.

Laura Michelini li individua in maniera puntuale:

- processo di globalizzazione e internazionalizzazione dei mercati;
- la diffusione di Internet;
- scandali aziendali e ruolo dei media;
- il ruolo degli organismi internazionali e dei governi;
- le nuove tendenze nelle dinamiche dei consumi;
- l'evoluzione del ruolo delle organizzazioni non profit (Onp).[17]

Ci sembra un punto importante, soprattutto rispetto all'*animus* che ha stimolato la risposta: non il cambiamento di prospettiva (che ha interessato invece gli strumenti per dialogare con un pubblico sempre più eterogeneo[18], informato e critico) ma il tentativo di mantenere inalterata la propria funzione e il proprio apporto *anche* in un ambiente di gioco profondamente mutato.
Si ritorna, così, a uno degli interrogativi che da secoli coinvolge economisti, sociologi: che cosa "muove" l'azione economica?
Il filosofo ed economista Adam Smith – considerato il caposcuola della scienza economica classica e uno dei principali esponenti del metodo empirico – afferma che a muovere l'azione economica sia un mix tra l'interesse personale e una motivazione etica[19]. Tutto giusto, anche se il Presente registra – ed è il Premio Nobel per l'economia Amartya Sen a dirlo[20] – una riduzione di attenzione rispetto alle logiche eti-

---

17 L. Michelini, *Strategie collaborative per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility,* cit., p. 14.
18 Per la crescita costante (oggi per molti arrivata a un epilogo) della classe media.
19 Cfr. E. Invernizzi, *L'etica nello sviluppo della professione,* in E. Invernizzi (a cura di), *Relazioni Pubbliche – le competenze e i servizi specializzati,* McGraw-Hill, Milano, 2002, p. 4.
20 Per un approfondimento, A. Sen, *Etica ed economia,* Laterza, Roma – Bari,

che a vantaggio di un modello economico sempre più quantitativo. Sempre più attento al concetto di *guadagno puro* e non di *guadagno sostenibile.*
Qualcuno potrebbe obiettare che si tratti di una *querelle* accademica, utile – tuttalpiù – per delineare l'immagine di una corporation sempre più cinica[21] o per immaginare una società futura dominata dal Mercato[22], ma non riteniamo che sia così.
Nell'indagare le cause che muovono l'azione economica, indaghiamo anche la presenza, o meno, di una consapevolezza diffusa, in grado di orientare il livello di efficacia in una relazione potenziale.
In caso di mancata consapevolezza (o *consapevolezza funzionale* dovuta a delle contingenze esterne) l'apporto dell'organizzazione profit, infatti, si risolverà in un apporto quantitativo (una dotazione economica, l'apporto di determinate risorse logistiche e umane) e – proprio perché strettamente connesso a una contingenza e non a una condivisione valoriale – naturalmente calibrato sul lasso temporale di risoluzione della prima.

1.5 (segue) Conclusioni al paragrafo

Una dimensione globalizzata; niente di meglio per un utile significativo e per un percorso di crescita, a patto di non perdere – sì, vale anche per le aziende – la propria identità e il proprio ruolo. Uno dei motivi che ci ha spinto a concentrare la nostra attenzione – rispetto all'ambito profit – sulle Piccole e Medie Imprese risiede nel fatto che le stesse – pur con una dimensione internazionale – sono tradizionalmente legate al proprio territorio d'origine, vuoi per motivi sentimentali (nel caso, per esempio delle organizzazioni a conduzione familiare) vuoi per motivi di immagine e di identità. La stretta correlazione con il proprio territorio diventa, così, la condizione per un impegno forse

1987; *La ricchezza della ragione. Denaro, Valori, Identità,* Il Mulino, Bologna, 2000.
21 Come accade, per esempio, con la Umbrella Corporation del celebre videogioco *Resident Evil.*
22 Come accade, per esempio, nella società priva di regole morali immaginata dal romanziere australiano Max Barry nel suo *Logo Land* in cui ogni lavoratore prende il cognome della società per cui lavora.

più piccolo per dimensione, sicuramente più efficace per consapevolezza.
E a corollario di quanto sopra, anche una conoscenza qualificata dei problemi e delle istanze provenienti da quel determinato luogo, funzionale a un dialogo più semplice, meno mediato con le organizzazioni non profit che operano nello stesso spazio. Un ritorno al "piccolo", se vogliamo, il cui carattere qualificante non è dato dalla dimensione (dell'apporto, del progetto) bensì dall'intento.

Fig. 5 – Manager e personale delle aziende insieme a dirigenti e volontari delle organizzazioni mettono insieme idee e risorse.

1.6 Conclusioni al capitolo

Le conclusioni spaventano sempre un po', rappresentando la chiusura di un ragionamento, dunque la sua verificabilità nell'agire quotidiano. Si potrebbe obiettare che queste sono le conclusioni a un capitolo, peraltro di scenario, ma nella nostra idea queste conclusioni sono utili per comprendere, con onestà, se continuare nella trattazione del tema o se, al contrario, le risultanze denotino l'impossibilità di una alleanza. Almeno per come la intendiamo noi. Valoriale, calibrata sul lungo termine, sostanziale e non occasionale.

Ciò che è emerso prepotente da queste prime pagine riguarda il *principio di interdipendenza* tra le forze in campo, per migliorare – in una cornice d'azione comune – i propri singoli punti di forza e per annullare i punti di debolezza (o, almeno, mitigarne gli effetti). Il Terzo Settore ha bisogno del Profit e dei suoi strumenti per accreditare una immagine/operatività più professionale, meno concentrata sull'*Idea* (di per sé nobile e assoluta) e più legata al *Progetto* che esige naturalmente un'organizzazione e una pianificazione attenta. E, d'altronde, il Profit – proprio in virtù di un comportamento pregresso influenzato da un modello comunicativo sempre più persuasivo – ha bisogno del Terzo Settore per riaffermare una immagine di sé meno cinica; più legata a quella consapevolezza che ha già modificato le dinamiche di acquisto.

Interdipendenza, dunque, e non per buonismo ma per ragioni ben precise che, se non risolte, comporteranno, per i due ambiti, una crescente perdita di "peso sociale" individuale.

Riconoscere il ruolo dell'interlocutore, legittimandone l'operato, diventa, così, una scelta funzionale a un percorso di accreditamento che non si risolva in una *impasse* (magari smossa da qualche evento occasionale) ma che sia teso all'identificazione di un linguaggio comune che salvaguardi i singoli scopi di parte ma che negli stessi intraveda la possibilità di un'azione congiunta.

Un modello di buon senso, basato su credibilità e rispetto reciproco e alimentato da fiducia.

Capitolo 2
La fase di pianificazione

2.1 *Sergio e Stefano costruiscono un libro*: una case history di avvicinamento al tema

Alla ricerca di una *case history* che avvicinasse, in maniera semplice e intuitiva, il lettore al tema del capitolo, non ci siamo subito resi conto che la stessa era sotto i nostri occhi, e che noi eravamo gli unici in grado di raccontarla.

Nel corso della nostra "consuetudine di parole" (iniziata nel 2009) abbiamo infatti elaborato – rispetto a ogni progetto editoriale – una vera e propria prassi che non riguarda la fase di scrittura, realizzandosi solitamente *prima* e rappresentando un'ideale pianificazione funzionale a una fase di scrittura che risulta quasi sempre snella e veloce nella sua attuazione.

Se ne diamo conto al lettore non è per celebrare il nostro ego, ma per il semplice fatto che ci siamo resi conto che quando tale fase non viene realizzata in maniera piena e convincente (anche solo rispetto a uno dei suoi componenti), quasi sempre insorgono dei problemi che vanno a rallentare la successiva attuazione del progetto.

Ci sembra, dunque, questa la migliore riprova di quanto la fase in esame incida nelle prospettive di successo rispetto a un progetto, qualunque siano le parti interessate e la natura dello stesso.

Come già accennato nella parte per il lettore, tutto nasce da una scintilla; può essere un articolo nella lettura mattutina dei quotidiani o qualcosa che viene detto in un incontro pubblico o, ancora, una semplice intuizione di Sergio e/o Stefano. La scintilla viene inserita in un file inviato all'altra parte. Niente di particolarmente complesso; solo un breve memo su cui promettiamo di riflettere. Passato un congruo periodo di tempo, decidiamo di sentirci telefonicamente (dato che viviamo in due città differenti). Fissiamo un vero e proprio appuntamento, solitamente in una giornata libera da impegni professionali. Ognuno di noi dispone degli appunti presi nella fase di riflessione. Si tratta di un momento decisivo in cui la scintilla può spegnersi definitivamente o, al contrario, diventare una piccola fiamma da alimentare

successivamente. Le regole dell'incontro sono poche e chiare: massima sincerità e trasparenza, anche quando si tratta di "demolire" la visione dell'altro. Qualcuno potrebbe pensare che si tratti di un *brainstorming*[1] di pubblicitaria memoria; in realtà noi la intendiamo piuttosto come una seduta di *pensiero parallelo,* attuata attraverso lo strumento dei 6 cappelli elaborato da Edward De Bono[2], una delle massime autorità nel campo del pensiero creativo e dell'insegnamento diretto del pensiero come abilità[3].
La differenza tra i due sistemi non è solo semantica bensì sostanziale. Basti pensare che nel *brainstorming*, generalmente, le criticità riscontrate vengono automaticamente messe da parte per essere analizzate in un momento successivo, in quanto la loro analisi potrebbe compromettere/rallentare la spontaneità del processo creativo, mentre nell'approccio di De Bono sono parte integrante della discussione, al pari delle percezioni irrazionali.
Si tratta, nel caso di coloro che scrivono, di un vero e proprio processo di esplorazione dell'argomento che può concludersi in quella stessa telefonata o, qualora le risultanze non siano state ottimali, essere prorogato per un ulteriore approfondimento.
In questo ultimo caso, generalmente, organizziamo delle cene molto informali, sottoponendo ai nostri ospiti l'argomento. Per esempio, rispetto a questo testo abbiamo invitato due operatori del Terzo Settore ma anche molti professionisti che svolgono attività di volontariato, perché volevamo approfondire le differenze (logistiche, organizzati-

---

1 Tecnica della moderna cultura pubblicitaria elaborata tra gli anni 40 e 50 del secolo scorso dal pubblicitario Alex Faickney Osborn, iniziò a diffondersi grazie al libro dello stesso Osborn *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving,* Charles Scribner'Sons, New York, 1953. Consiste nel proporre, rispetto a un dato argomento/problema, libere soluzioni (in alcuni casi, anche assurde o prive di senso pratico) senza attuare alcun tipo di censura o preclusione logica. Fonte: http://it.wikipedia.org/wiki/Brainstorming.

2 Per un approfondimento sull'utilizzo di questa tecnica nel Terzo Settore, S. Martello, *Tecniche di "pensiero laterale" per il Terzo Settore,* in "Enti Non profit" (ora "Cooperative & Enti non profit") di Ipsoa, n. 11/2012, pp. 32–36.

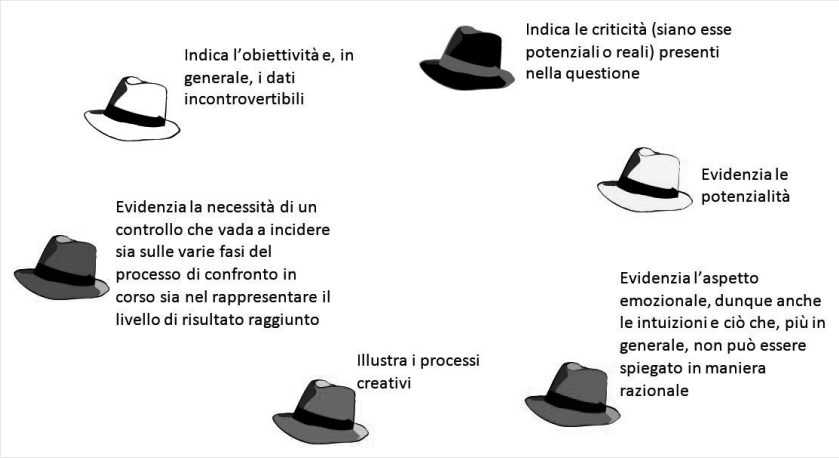
3 Per un approfondimento, E. De Bono, *Una bella mente. Rendersi attraenti con il pensiero creativo,* Erickson, Trento, 2007 e *Sei cappelli per pensare,* Bur, Milano, 1997.

ve) che hanno percepito tra i loro due “lavori”.
Di solito, queste cene aiutano molto la calibratura degli argomenti, evidenziando le zone di riflessione più esposte e, proprio per questo, più interessanti da trattare e diventando, così, l’ultimo *step* prima dell’incontro telefonico dove si definirà un *indice provvisorio*.

BOX 1	IL METODO DEI 6 CAPPELLI PER PENSARE

Ideato da Edward De Bono nel 1985, il metodo si realizza nella presenza di sei cappelli di diverso colore, in cui ciascun colore caratterizza una modalità di pensiero nonché un elemento del confronto. Nello specifico:

Fig. 6 – Il metodo dei sei cappelli di De Bono.



Note: il flusso dei cappelli non è mai preordinato ma risponde alle esigenze manifestate dalle parti interessate. Se in un caso, dunque, potrebbe essere utile utilizzare immediatamente il cappello nero – per evidenziare le criticità – seguito dal cappello bianco – per evidenziare il supporto informativo rispetto a quelle stesse criticità – in un altro caso si potrebbe registrare una necessità differente che potrebbe implicare, si pone un esempio, l’utilizzo del cappello blu, in caso di mancata organizzazione tra le parti.

La scintilla è, ora, una piccola fiamma, ma il rischio che si spenga – di fronte alle intemperie del tempo – è ancora molto alto.

È il momento della tanto temuta telefonata logistica.
Sergio e Stefano, infatti, sanno che il loro indice – al sicuro in qualche cartella del pc – è ancora un vago esercizio di creatività che non ha ancora affrontato il confronto con quegli interlocutori che aiuteranno la transizione da *proposito* a *progetto*, dando a questo ultimo un senso di utilità rispetto a quelle che sono le contingenze del momento.
Le domande a cui dobbiamo rispondere con sincerità sono le seguenti:

1. Quanto tempo possiamo dedicare alla proposta?
Una proposta editoriale non è, come qualcuno potrebbe pensare, una semplice compilazione di una sinossi che racconti il testo; proprio perché rivolta a una casa editrice che dovrà veicolare il testo in un circuito distributivo con un obiettivo economico, la proposta viene integrata da aspetti quali:

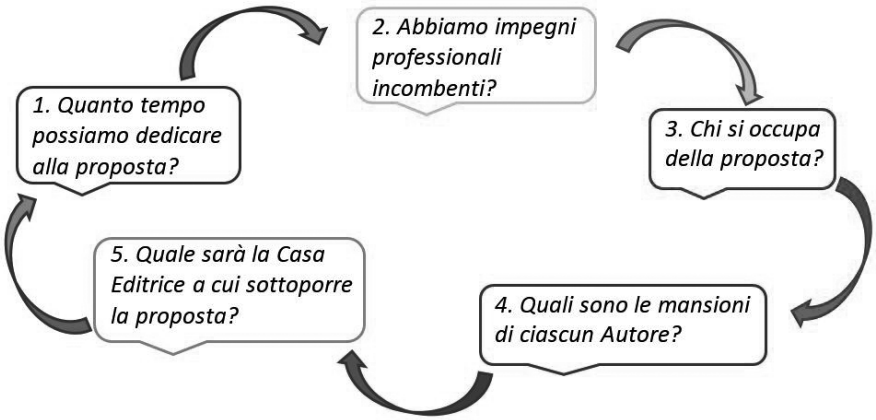
1. le notizie sugli autori (incluso, se presente, un breve riassunto della singola esperienza pubblicistica);
2. le caratteristiche essenziali del volume (numero di pagine, numero di capitoli, indice provvisorio);
3. il pubblico a cui si rivolge il testo (per misurarne l'appetibilità);
4. le ragioni che dovrebbero orientarne l'acquisto, anche e soprattutto rispetto agli altri testi già presenti sul mercato che trattano la stessa tematica o sono affini al contenuto proposto, e – solo in caso di realtà editoriali di medio grandi dimensioni – l'identificazione della *Collana* più funzionale al tema proposto.

Si tratta, quindi, di una attività estremamente complessa che, nel contempo, può offrire importanti informazioni. Pensiamo, in tal senso, al punto 4 e alla scoperta di una pubblicistica molto datata che potrebbe innescare nuove domande: l'argomento ha esaurito il proprio potenziale o è stato, in qualche modo, "superato" da nuove argomentazioni?

2. Abbiamo impegni professionali incombenti?
I tempi che intercorrono tra l'invio della proposta e la conseguente risposta della casa editrice interpellata sono molto variabili.

Tra la risposta e la consegna possono chiaramente passare dei mesi ma spesso, all'invio della proposta, segue l'invito a consegnare un cd. *capitolo di prova* per verificare, oltre alla tenuta contenutistica, anche lo stile (nel caso si tratti di un primo rapporto tra le parti). L'organizzazione interna – rispetto a impegni professionali pregressi – può fare la differenza.

Fig. 7 – Le "nostre" cinque domande.



3. Chi si occupa della proposta?
Generalmente l'onere/onore spetta a chi ha implementato la proposta di partenza o, in casi particolari, a chi già conosce la realtà editoriale o dispone di spiccate doti relazionali. Il prescelto, infatti, non dovrà occuparsi solamente dell'invio materiale ma dovrà mettersi a disposizione della casa editrice, per rispondere a tutti i possibili quesiti o per procedere a delle integrazioni in tempo (quasi) reale, per consentire alla proposta di giungere a un esito nel minor tempo possibile. Chiaramente l'esito e le risultanze di ogni incontro saranno trasmesse tempestivamente all'altro autore.

4. Quali sono le mansioni di ciascun autore?
All'interno di una squadra, ciascun componente dispone di particolari attitudini che lo rendono indispensabile verso i propri compagni. Vale anche, sia pure in piccolo, per Stefano e Sergio.

In presenza di un indice – anche se provvisorio – può essere così operata una ideale suddivisione dei capitoli e del lavoro. Oltre alle mansioni di scrittura, ne esistono poi altre egualmente importanti nell'economia di realizzazione del testo: il coordinamento editoriale, per esempio, che riguarda tutti i rapporti con la casa editrice e con tutte le persone che avranno un ruolo nella trattazione (interviste, contributi, prefazioni, postfazioni); l'elaborazione grafica, fondamentale per sintetizzare alcuni macro concetti e, nel contempo, per dare fluidità e dinamicità alla lettura; la correzione delle bozze, per individuare prima del *visto si stampi* gli inevitabili refusi.
Le mansioni devono essere concordate prima dell'invio della proposta, per evitare possibili fraintendimenti o sovrapposizioni che potrebbero ritardare/influenzare la fase di attuazione.

5. Quale sarà la casa editrice a cui sottoporre la proposta?
In questo caso le valutazioni sono molto soggettive e spesso si legano reciprocamente; qualcuno ritiene che l'unico vero parametro di valutazione debba essere la credibilità dell'organizzazione prescelta nel mercato editoriale.
Non c'è dubbio che questo sia un aspetto di primaria importanza, anche se non l'unico. Poniamo come esempio proprio il testo che avete tra le mani. L'argomento non riguarda una specifica branca (del Terzo Settore come del Profit) bensì si interroga su di uno scenario (per ora) in evoluzione, concentrandosi sulle fasi di incontro tra i due ambiti. Serviva, così, un contenitore che trattasse i temi del Terzo Settore in una ottica esclusiva e inclusiva (e chiunque segua l'attività dei Quaderni potrà ritrovarsi in questo *animus*). Nel contempo – rivolgendoci a un pubblico trasversale che include sia il Terzo Settore che la Piccola Media Impresa – avevamo bisogno che la Collana fosse parte di una organizzazione riconosciuta, riconoscibile e con una ampia rete di rapporti.
Altri due elementi che ci hanno convinto della bontà della nostra scelta (perfezionata poi dall'accettazione da parte del Cesvot) riguardano la completa gratuità del testo (che può essere richiesto al Cesvot

o semplicemente scaricato in pdf dal sito stesso[4]) nonché la felice esperienza pregressa del 2011[5].

Come il lettore potrà ben notare, tutte le azioni fino a questo momento descritte sono antecedenti alla fase di scrittura da cui originerà il testo vero e proprio; di più, antecedenti alla stessa proposta a un interlocutore esterno che avrà il compito di valutarla e da cui dipenderà il perfezionamento stesso del progetto. Rispondiamo preventivamente a chi ci accusa di una eccessiva maniacalità, se non di vera e propria stupidità, nel dare così tanta attenzione a un *non prodotto* concepito in una fase aleatoria e priva di certezze: questa fase, e queste condotte, sono *assolutamente* necessarie e il rischio che non si approdi a nulla di concreto è *assolutamente* sopportabile rispetto ai vantaggi (in questo momento potenziali) in caso di accettazione della proposta.
In tal senso, basti pensare alla sostanziale riduzione di rischio legato all'insorgenza di criticità interne (tra gli autori) ed esterne (tra gli autori e la casa editrice) in merito ad aspetti logistici e organizzativi, sui quali i diretti interessati si sono già confrontati, sottoscrivendo un intento condiviso che non lascia adito a dubbi di alcun genere.
Proviamo, così, a trasferire i contenuti di questa *case history* in una griglia di condotte funzionali a un efficace assolvimento della fase di pianificazione.

2.2 La fase di auto–orientamento

Una decisione implica solitamente un cambiamento; dunque, una trasformazione dell'esistente che miri naturalmente al miglioramento. Presupposto di ogni decisione è, conseguentemente, lo sganciarsi da una posizione considerata, per vari motivi, insoddisfacente o incompleta. Può dipendere, per un singolo individuo, da un sentimento personale di ambizione così come, per una organizzazione, da un *report* che illustri risultati non eccellenti.
Qualunque ne sia il motivo, tutto parte idealmente dalla riflessione sul

---

4 http://www.cesvot.it/usr_view.php/ID=52/livello_1=Pubblicazioni/livello_2 =Periodici/livello_3=Quaderni
5 S. Martello, S. Zicari, *L'accoglienza dei volontari nel Terzo Settore,* cit.

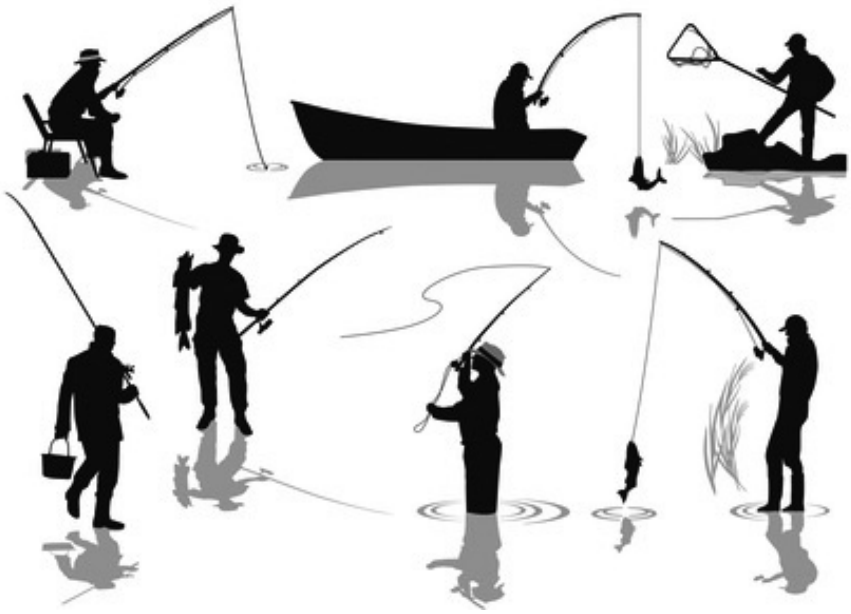
presente, utile per attivare la motivazione necessaria al cambiamento. In un tempo dominato dalla *Velocità*, però, proprio la riflessione sul presente si trasforma in un intralcio che ritarda l'adozione di nuove condotte, utili non perché più efficaci rispetto a un mutato piano d'azione ma solo perché *sostitutive* e *altre* rispetto al passato (anche molto recente). Come confessò a uno degli autori di questo testo il neo eletto presidente di una importante associazione professionale quando candidamente (sia pure al sicuro di quattro mura) ammise che molte delle attività promosse dalla presidenza appena trascorsa gli apparivano utili per la collettività associativa, ma che nel contempo era un suo preciso dovere "distanziare" la propria presidenza dalla precedente. Per dare un segnale di cambiamento.
L'obiettivo di questo paragrafo è, dunque, ridare sostanza obiettiva alla fase in esame, sottraendola a valutazioni e contingenze soggettive che potrebbero (possono) confondere le acque, compromettendo l'esito delle future condotte.

Avere uno scopo – come ci ricorda Laura Calciolari – non basta:

> *Per capire meglio pensiamo a un pescatore: prima di uscire di casa, se decide di pescare trote, deve pensare al luogo in cui trovarle, al mezzo di trasporto più adatto per raggiungerlo, all'abbigliamento più idoneo, all'ora migliore in cui muoversi, alla canna e alle esche più adeguate; ma se decide di pescare tonni tutte queste informazioni cambiano come l'intera pianificazione della giornata.*[6]

6 L. Calciolari, *Organizzare le idee prima di organizzare lo Studio,* in AA.VV., *L'Organizzazione per gli Studi professionali,* Alpha Test, Milano, 2013, p. 21.

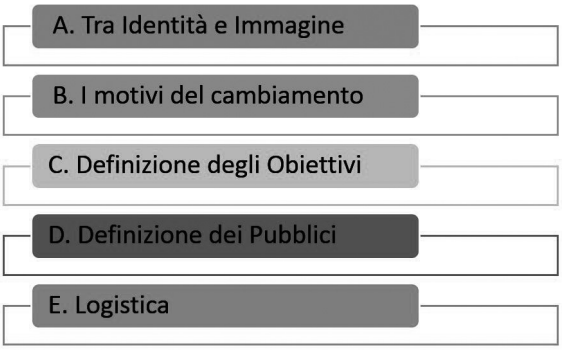
Fig. 8 – Ogni scopo (che cosa pescare) richiede pianificazioni differenti.



E ancora non appare sufficiente. Poniamo il caso che il pescatore decida di pescare trote; conosce un posto segreto, dove abbondano, ma sa anche che per raggiungerlo bisogna percorrere un lungo tratto di sterrato particolarmente insidioso e assolutamente inadatto alla sua utilitaria.
A questo punto il pescatore riflette sulla possibilità di chiedere un'automobile più adatta in prestito a qualche amico, ma nessuno dei suoi conoscenti possiede un fuoristrada. A questo punto le opzioni rimaste sono le seguenti: recarsi al più vicino allevamento di trote, eliminando l'aspetto emozionale della pesca oppure lasciare la propria utilitaria all'inizio della strada sterrata e percorrere a piedi, con tutta l'attrezzatura, la distanza fino al fiume.
Ne vale la pena? A questa domanda – non essendo noi nemmeno pescatori – non sappiamo rispondere. Ma è questa l'essenza della fase di auto–orientamento.

Vediamo, nello specifico, gli elementi strategici:

Fig. 9 – Gli elementi strategici della fase di auto-orientamento.



A. Tra *Identità* e *Immagine*

Alcuni ritengono che il primo necessario *step* riguardi l'identità dell'organizzazione: *chi siamo*, dunque, *di cosa ci occupiamo*?
Si tratta, in fondo, di due domande molto semplici, *troppo* semplici, le cui risposte, sia pure intuitive, potrebbero rappresentare una mera replica di quanto scritto sulla home page del sito web dell'organizzazione.
Al contrario, proponiamo una riflessione più complessa, che leghi l'*Identità* (chi siamo) con l'*Immagine* (come ci vedono gli altri), affermando la prima come presupposto e prerequisito della seconda. Come già scritto:

> *L'immagine trasmette un'identità destinata a durare nel tempo e assolve diverse funzioni, tra cui:* ***creare aspettative****; fungere da* ***effetto filtro*** *tra la percezione del servizio offerto e il grado di soddisfazione dei pubblici (un'immagine positiva protegge in caso di carenze di qualità); costituire un valido* ***elemento di differenziazione*** *rispetto ai concorrenti e alle loro offerte; contribuire a* ***rafforzare la motivazione personale*** *dei soci e dei collaboratori (comunicazione interna).*[7]

7 P. Citarella, S. Martello, G. Vecchiato, S. Zicari, *Come comunicare il Terzo Settore,* cit., p. 68.

In un ideale processo deduttivo *a ritroso,* possiamo così ricavare le informazioni necessarie valutando lo stesso operato pregresso dell'organizzazione. Per esempio, quale è il livello di *turnover* dei volontari dell'organizzazione? Quale è la loro aspettativa nei confronti del management dell'organizzazione? Che tipo di comunicazione abbiamo, fino a oggi, messo in atto per declinare all'esterno il nostro operato? E come è stato percepito il nostro operato da parte dei nostri pubblici esterni (mass media, fornitori, istituzioni)?
Sono solo alcune delle domande funzionali per verificare la solidità e la credibilità della nostra immagine, frutto diretto di una identità altrettanto solida.
Ed è altrettanto chiaro che se dalle risultanze dovesse emergere uno scollamento tra Identità e Immagine, questo dovrebbe indurre i vertici dell'organizzazione a un piano di risanamento immediato, anche mettendo da parte la prospettiva di nuovi progetti. Perché stiamo parlando di una vera e propria criticità di sistema, che potrebbe mettere in pericolo la prospettiva stessa di possibili futuri incontri.
Al contrario, in caso di una risultanza positiva, si tratterà di una conferma importante, e di una buona iniezione di ottimismo da condividere con tutti i componenti dell'organizzazione.
Tra questi due estremi, esiste la possibilità di uno "sfilacciamento" che interessi una porzione di pubblico (per esempio, solo i Volontari). Pure in questo caso, come nel primo, serve un'azione immediata, anche tenendo conto che – all'interno di una relazione complessa – le sollecitazioni sono trasversali e interessano tutte le anime dell'organizzazione. Ognuna con un proprio ruolo/mansione/utilità. Ognuna necessaria per il raggiungimento finale dell'obiettivo.

B. I motivi del cambiamento

Le risultanze emerse nel corso della prima attività di auto–orientamento possono offrire importanti indicazioni sui motivi che sottendono il cambiamento, orientandolo in una direzione piuttosto che in un'altra. Potremmo, così, scoprire che lo scenario nel quale l'organizzazione opera è mutato, che nuove istanze sono emerse prepotenti e che nuovi attori si sono affacciati sulla scena offrendo alternative più va-

lide. Potremmo anche scoprire che i nostri pubblici si sono ampliati, ricomprendendo profili e target a cui prima non prestavamo alcuna attenzione. Così come potremmo scoprire che il cambiamento di rotta deve riguardare un singolo segmento interno della vita dell'organizzazione. Quale sia il motivo, in questa seconda sotto fase, l'organizzazione ha l'obbligo di dialogare con sé stessa attraverso una fase di *audit interno* che interessi tutti i pubblici dell'organizzazione.

> *Suggerimento:* Il rischio è quello di non vedere il bosco per via degli alberi (Detto norvegese)

C. Definizione degli obiettivi

Una volta definita la coerenza dell'organizzazione e le motivazioni che sottendono al cambiamento, possiamo iniziare a concentrarci sugli obiettivi da raggiungere.[8] Come già scritto:

> *Qualunque siano gli obiettivi di un singolo progetto di comunicazione, per avere successo essi devono essere compatibili con gli* ***obiettivi*** *e gli* ***scopi*** *generali dell'organizzazione e con i* ***traguardi*** *fissati da altri progetti. Gli obiettivi di comunicazione – sia strategici che di breve medio periodo – dovranno quindi essere compatibili e coerenti con gli obiettivi generali dell'organizzazione; in caso contrario si rischia l'insuccesso.*[9]

Quanto sopra porta all'attenzione del Lettore due elementi spesso colpevolmente sottovalutati: l'importanza degli obiettivi di breve periodo nella "costruzione" della condotta tesa al macro obiettivo finale[10] nonché – in caso di partnership con organizzazioni profit – la

---

8 S. Martello, *Il piano di comunicazione: pianificazione, attuazione e monitoraggio*, in "Enti non profit" (ora "Cooperative e Enti non profit") di Ipsoa, n. 3, 2012, pp. 36–41.

9 P. Citarella, S. Martello, G. Vecchiato, S. Zicari, *Come comunicare il Terzo Settore,* cit., p. 56.

10 Si tratta di una valutazione operativa che impone la previsione e la creazione di cabine di regia deputate al monitoraggio *in progress* e finale, perché anche il mancato o parziale raggiungimento di un micro obiettivo potrebbe deviare il naturale avvicinamento all'obiettivo finale, con conseguenze imprevedibili. La presenza di micro obiettivi, dunque, è anche da interpretare – nella possibilità di individua-

compatibilità degli stessi con gli scopi e la condotta di quest'ultima.

D. Definizione dei pubblici

Chi ci può aiutare, *fuori* e *dentro* l'organizzazione e chi, al contrario, potrebbe ostacolarci?

Si tratta di una domanda molto semplice le cui risposte potrebbero essere varie; non si deve pensare necessariamente a un atteggiamento doloso o contrario agli scopi dell'organizzazione. Pensiamo, in tal senso, a una organizzazione che scopra – proprio grazie all'attività di auto–orientamento – come, per colpa di una mancata politica di fidelizzazione interna, vi sia un sentimento di crescente insoddisfazione tra i volontari.

Quello stesso pubblico – che potrebbe rappresentare *la* risorsa per eccellenza – si potrebbe, così, trasformare in una criticità, soprattutto pensando che un nuovo progetto comporta naturalmente un aggravio delle normali mansioni quotidiane.

Si tratta, dunque, di un processo di definizione e lettura a 360° che tenga conto del ricambio di *opinion leader* o del modo in cui il costume ha modificato le percezioni e il vissuto rispetto a determinati pubblici o, ancora, alle nascenti relazioni tra pubblici un tempo lontani e oggi sempre più interconnessi. Soprattutto rispetto ai media – che rappresentano un pubblico prezioso per la veicolazione delle nostre attività all'esterno – è importante operare un vero e proprio *recall* che includa coloro che già conoscono le attività dell'organizzazione (e che a queste hanno dato attenzione nel passato) e coloro che, pur non conoscendole, possano essere interessati alle stesse. Nella definizione dei media da contattare conta, inoltre, la natura stessa del progetto che si sta definendo, che potrebbe "aprire" a spazi e contenitori informativi totalmente nuovi.

---

zione in tempo reale – come naturale limitazione dei rischi legati alla complessità del progetto.

E. Logistica

Una logistica accurata e ben pianificata non è solo sinonimo di attenta organizzazione (che facilita il raggiungimento del risultato riducendo l'insorgenza di rischi) ma si trasforma anche in elemento di credibilità dell'organizzazione di fronte a interlocutori potenziali.
Si tratta, in questo caso, di una riflessione che deve necessariamente coinvolgere tutte le anime dell'organizzazione per valutare lo stato delle risorse umane; i progetti già in corso; le dotazioni finanziarie. Si potrebbe obiettare come non vi sia ancora un progetto su cui "calibrare" le risposte che emergeranno dalla riflessione, ma le stesse risultano comunque utili per fotografare lo stato dell'organizzazione, i punti d'eccellenza e quelli d'ombra.

2.3 Conclusioni al paragrafo

Utopico ma affascinante. Un giudizio decisamente tagliente e definitivo, quello emesso da uno dei nostri *confidenti di fiducia* a cui affidiamo le bozze di quanto scritto. Come può – questo il succo della sua riflessione – una organizzazione medio piccola, che lotta quotidianamente per non scomparire, mettere in atto un processo come quello raccontato senza la percezione di perdere tempo prezioso? Abbiamo risposto che, forse, proprio il non farlo ha comportato una lotta quotidiana per la sopravvivenza. Ma c'è un secondo motivo, che non ci stancheremo mai di ribadire: il Profit teme lo spontaneismo; non ne riesce a cogliere l'aspetto volontaristico e lo associa naturalmente al dilettantismo. Per contrastare questa percezione (migliorando contestualmente il livello di efficienza progettuale) è importante che ogni tassello risponda a un dato inequivocabile. Configurando un rapporto che sia il più possibile paritario.

2.4 La fase di definizione (parziale) del progetto

Sulla scrivania del vertice dell'organizzazione è apparso un memorandum più o meno corposo. Al suo interno, tradotte in parole, le fondamenta dell'organizzazione stessa in ogni sua sfaccettatura.
Sulla base di tutte queste informazioni, è possibile iniziare a definire il cammino che si intende fare per raggiungere un obiettivo.

L'indicazione nel titolo del paragrafo di *definizione (parziale)* non è un errore né tantomeno un tentativo di incuriosire il Lettore. È solo una necessità, dettata dall'assenza dell'interlocutore profit che, tuttavia, "aleggia" sulla fase in questione imponendo una prima riflessione su tempi, fasi e modalità che si trasformerà in una piena consapevolezza interna e in un chiaro segnale di credibilità esterna.
La definizione parziale del progetto, infatti, offre all'organizzazione una ulteriore riflessione su ciò che, nel progetto, appare irrinunciabile (perché strettamente connesso agli scopi e all'identità dell'organizzazione) e i contenuti che, al contrario, potranno essere oggetto di valutazione e scambio nel confronto futuro con l'organizzazione profit.[11]
Si passa, così, da un mero *proposito* (che implica un forte grado di libertà[12]) a un *progetto*, che implica, con il passare del tempo, l'esistenza di un forte livello di irreversibilità, con una conseguente limitazione delle opzioni a disposizione.[13]

Fig. 10 – Ogni progetto passa per fasi intermedie.

Prima c'è soltanto un proposito... **...poi si comincia a renderlo più specifico**

11 Si tratta di una modalità comportamentale che ritroveremo anche nella scheda pratica dedicata ai processi di negoziazione, utile per implementare il proprio senso di consapevolezza e, nel contempo, creare una base relazionale di incontro priva di punti di forza e di punti di debolezza.
12 La libertà, per esempio, di rinunciare all'azione, che non comporterà, fino a questo momento, nessun danno all'organizzazione.
13 Sul tema, importante appare il lavoro di Gilles Garel, docente di Gestione dell'innovazione presso il Cnam (Conservatoire National des Arts et Métiers) di Parigi e autore di *Le management de projet,* La Découverte, Paris, 2011.

2.5 La costituzione della Squadra di Progetto

Maggio 1940. Roger Bushell, laureato a Cambridge, *barrister*[14], sciatore internazionale e pilota della Royal Air Force (Raf) viene abbattuto sopra la cittadina di Boulogne, nella Francia occupata dai nazisti. Durante i suoi quattro anni di prigionia, egli fu uno dei più convinti assertori del motto per cui *ogni ufficiale catturato ha il dovere di tentare la fuga*. La sua prima evasione si concluse a pochi metri dal confine; la seconda lo portò a Praga dove fece parte della Resistenza per otto mesi prima di essere catturato. Nella terza, la più celebre,[15] fu catturato dalla Gestapo che, per espresso ordine di Hitler, lo giustiziò il 29 marzo 1944. La sua figura rimane indissolubilmente legata al ruolo di capo di comitato dell'evasione che lo portò a pianificare e attuare una delle più imponenti fughe di massa dal Recinto Nord dello Stalag Luft III. La fuga, come ha fatto notare il giornalista Simon Pearson, causò la dispersione di risorse tedesche (impegnate nella caccia ai prigionieri evasi) ed ebbe un impatto talmente devastante sul già precario stato d'animo tedesco da indurre Hitler a ordinarne l'esecuzione, nel mancato rispetto della Convenzione di Ginevra.[16]

Il punto di partenza di Bushell era semplice e dettato dall'esperienza. La fuga di un solo prigioniero si risolveva, quasi sempre, in una cattura immediata. Troppi i problemi per il fuggitivo: la mancata cono-

---

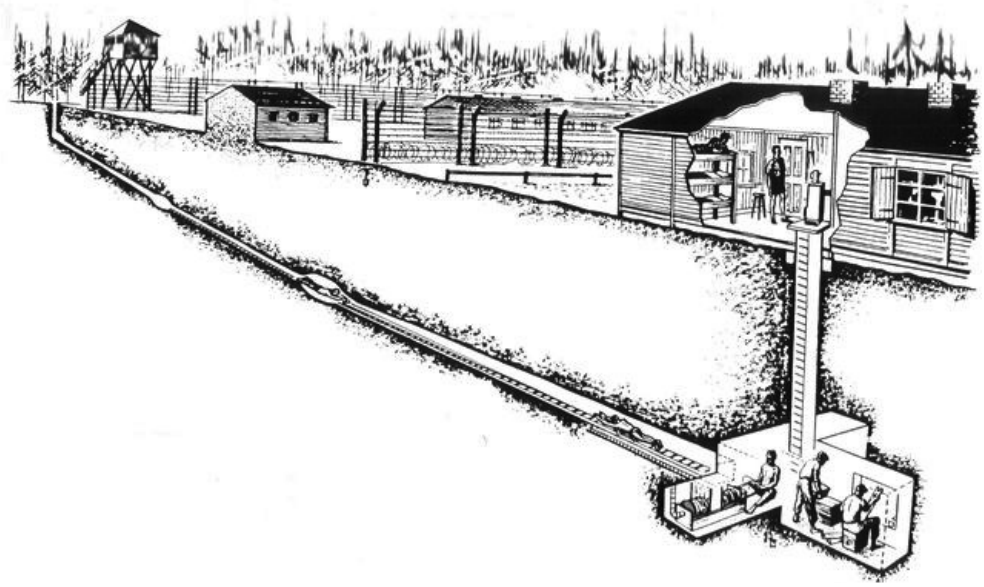
14 La figura professionale del *barrister*, così come quella del *solicitor*, è propria dei sistemi giuridici di common law (inglese, irlandese, scozzese) mentre non è presente nel sistema giuridico statunitense. Nel passato, il *barrister* era il professionista abilitato alla discussione davanti alle Corti superiori e la sua attività consisteva nella preparazione degli atti e nel successivo dibattimento. Paradossalmente, il *barrister* non poteva avere contatti diretti con il Cliente e tale attività era generalmente affidata al *solicitor*. Nel corso degli anni, interventi normativi hanno progressivamente ridotto le differenze tra i due profili; in particolare il *Courts and Legal Services Act* (1990) che ha affidato anche ai *solicitor* la possibilità di rappresentare il Cliente di fronte alle Corti superiori e l'*Access to Justice Act* (1999).

15 Portata sullo schermo nel 1963 per la regia di John Sturges, *The Great Escape* vide la partecipazione di Steve McQueen, Charles Bronson, James Garner e Richard Attenborough nel ruolo di Bushell (anche se il nome fu cambiato in Roger Bartlett).

16 Per un approfondimento sulla figura di Bushell, S. Pearson, *Un eroe in fuga,* Newton Compton Editori, Roma, 2014.

scenza della lingua e delle abitudini culturali; l'assenza di documenti di viaggio nonché mille piccoli particolari che riguardavano l'abbigliamento. Occorreva organizzare una fuga in grande stile, che coinvolgesse centinaia di prigionieri; non solo per limitare il rischio ma anche per impegnare i tedeschi in una vera e propria azione di difesa (allontanandoli dal fronte) minandone nel contempo un morale già fortemente compromesso.
Per farlo, occorreva una vera e propria organizzazione che si occupasse di ogni dettaglio utile per facilitare non solo il momento della fuga vera e propria, ma anche e soprattutto il momento successivo in cui il fuggitivo era più esposto a variabili imprevedibili.

Fig. 11 – "Harry" - The Tunnel to Freedom.



Nel marzo del 1943 venne istituito all'interno dell'area del Settore Nord dello Stalag Luft III di Sagan il Comitato X. Roger Bushell fu scelto per esserne il comandante. Il compito del comitato era quello di preparare e condurre una fuga in massa di 200 prigionieri di guerra. Vennero avviati contemporaneamente i lavori di scavo di tre tunnel "Tom", "Dick" e "Harry". L'immagine è conservata presso il Museum of Allied Prisoners of War Martyrdom a Zagan (Polonia) http://www.muzeum.eline2.serwery.pl/index.php?id=22&lng=eng.

Bushell iniziò, così, a “costruire” la propria squadra di progetto, interrogando ogni commilitone in merito all’occupazione prima della guerra, agli studi intrapresi, alle lingue parlate[17] e alle passioni che spesso si rivelarono estremamente preziose nel rivelare capacità e attitudini nascoste.
Vennero reclutati degli ingegneri (che avrebbero supervisionato alla realizzazione dei tunnel sotterranei); dei sarti, che riadattarono divise come abiti civili; alcuni ufficiali con la passione per il disegno furono incaricati di preparare dei documenti falsi che attestassero i motivi di spostamento; altri, dotati di grande creatività, idearono un modo ingegnoso per disperdere all’interno del campo, sotto gli occhi delle sentinelle, l’enorme quantità di terra accumulata. A chi parlava il tedesco, fu dato l’ordine di fare amicizia con i soldati tedeschi e molte furono le informazioni – relative agli orari dei treni, per esempio – che riuscirono a captare e che, successivamente, furono utili per l’evasione.
Tutto questo accadeva in un campo di prigionia in un periodo in cui – a causa degli esiti della guerra – molte delle libertà un tempo concesse ai prigionieri furono limitate; ci sono, dunque, pochi alibi sulla possibilità di replicarne le modalità in un contesto libero.
La prima riflessione riguarda la composizione stessa di una organizzazione non profit che include personale retribuito e personale volontario. Ancora Elena De Palma ci dice come, troppo spesso, i rapporti tra le due tipologie siano conflittuali, con i dipendenti che intravedono – nell’assenza di un vincolo economico tra Volontario e Organizzazione – segnali di dilettantismo e inaffidabilità e i Volontari che percepiscono una perdita graduale di importanza del loro impegno.[18]
La quotidianità, d’altronde, sembra essere molto disattenta sulla questione, preferendo – proprio per non alimentare possibili conflitti in-

---

17 Lo stesso Bushell, ottimo conoscitore della lingua e della cultura tedesca, si preoccupò di formare i propri compagni perché potessero sostenere un breve dialogo in caso di controllo.

18 E. De Palma, *Accogliere e motivare i volontari,* cit., pp.73–74. Sul tema, anche l’interessante – e ancora attuale – riflessione di Valerio Melandri *Valorizzare i volontari e il personale retribuito*, in “Terzo Settore” de Il Sole 24 Ore, n. 6/2010, pp. 44–48.

terni – un modello che interpreti il Volontario come mero *supporto* ed *esecutore.* Compiti di manovalanza che, chiaramente, alimentano il discontento creando una frattura sempre più evidente tra le due tipologie.
Smarcarsi dal passato – e dai suoi errori soprattutto quando gli stessi diventano consuetudini difficili da sradicare – esige così una vera e propria terapia d'urto. E – proprio come fece Bushell che non si curò dei gradi ma si concentrò sulle competenze – anche coloro che scrivono propongono una fase di reclutamento che non tenga conto dello *status* ma solo dell'apporto che il candidato può dare per la buona riuscita del progetto.

Fig. 12 – La base per evitare i conflitti è non perdere di vista l'obiettivo comune.

Ed è proprio la fase di reclutamento uno dei punti di partenza centrali, *anche* nella fase di costituzione della Squadra di Progetto. Più volte abbiamo sottolineato l'esistenza, nel Terzo Settore, di un modello di reclutamento quantitativo, calibrato non sull'apporto che il Volontario (potenziale) può e potrà dare, piuttosto sul riempimento di una casella che reca una necessità contingente dell'organizzazione.[19]

19 Sul tema, S. Martello, S. Zicari, *L'accoglienza dei volontari nel Terzo Settore,* cit., pp. 61–65 e S. Martello, *Dossier: L'accoglienza nelle organizzazioni di volontariato,* in "Volontariato Oggi", n. 1, 2013, pp. 13–18.

In poche parole, non si investe sul futuro, limitandosi a tamponare il presente.
In termini operativi, questo modello non aiuta l'emersione di tutte le competenze (che, successivamente, saranno oggetto di riflessione rispetto alle specifiche esigenze riscontrate) favorendo una semplice analisi di superficie. L'obiettivo deve essere, dunque, quello di implementare le dinamiche di reclutamento, con due diversi obiettivi:

- Maggiore comprensione delle motivazioni che muovono l'agire del Volontario.
- Creazione, fin dalla fase di ingresso del Volontario, di un *data base*[20] da cui attingere in caso di progetti che necessitino particolari attitudini e competenze.

Altro elemento importante – e altrettanto spesso sottovalutato – riguarda il livello di coinvolgimento del Volontario rispetto al progetto in corso.
Come avviene in qualsiasi ambito dell'agire umano, infatti, la scelta di partecipare o meno a un determinato progetto può essere influenzata da fattori e variabili esterne che nulla hanno a che fare con la natura del progetto stesso o con i suoi obiettivi. Per esempio, la possibilità di allontanarsi da un incarico routinario o da un gruppo di lavoro con cui non si è creata affinità o, ancora, la presenza di una personalità facile all'entusiasmo. Proprio quest'ultimo aspetto rende bene l'idea sul modo in cui tali variabili determinano un tipo di apporto rispetto a un altro. Perché – passata la novità iniziale – l'entusiasmo potrebbe calare restituendoci un apporto demotivato o solamente inconsapevole.

Suggerimento: **potreste trovare adatto alle vostre esigenze utilizzare la Scheda Pratica n. 1 Valutazione motivazione membri del gruppo di progetto, posta alla fine del volume.**

20 Si tratta, in fondo, quasi di una scheda di servizio come quelle utilizzate in una qualsiasi organizzazione profit. Si sottolinea, nel contempo, il vantaggio di poter procedere a una costante attività di monitoraggio rispetto al livello di crescita del volontario nell'organizzazione.

In conclusione, come vedremo in maniera più specifica nella fase di attuazione, tale momento appare ancora transitorio. Manca, infatti, al quadro generale il rapporto con l'interlocutore profit, che potrebbe scegliere di introdurre nel piano progettuale particolari competenze che andranno a integrarsi con quelle previste dall'organizzazione non profit.
Un progetto, inoltre, rappresenta un susseguirsi di *step* che, nella loro stessa attuazione, richiedono competenze *ad hoc*. Alla luce di questo banale assunto, appare fisiologica la creazione di uno staff di progetto dinamico, in cui i componenti possano variare a seconda dell'istanza riscontrata.[21]

BOX 2	UNO SGUARDO SULLA LEADERSHIP

Posizione di preminenza o di guida in uno schieramento. Così il Dizionario della lingua italiana Devoto Oli definisce la leadership. La scelta editoriale di dedicarle un vero e proprio box di approfondimento nel primo capitolo operativo della trattazione risponde a delle ragioni ben precise. Innanzitutto la quotidianità che – in quasi tutti gli ambiti e salvo rare eccezioni – esprime un modello di leadership gerarchica, basata dunque sul grado e non sulla condivisione di una cultura aziendale e/o organizzativa. E, conseguentemente, l'idea che la leadership non sia – come è – un esercizio quotidiano, operativo 24 ore su 24, 365 giorni all'anno, da alimentare e implementare con un comportamento coerente, trasparente e condiviso, bensì una risorsa utile nei momenti di crisi. Da centellinare con uno scopo ben preciso che spesso non viene nemmeno esplicitato[22]. L'obiettivo di questo box non è quello di ripercorrere la vasta pubblicistica in materia[23] bensì

21 S. Martello, *La pianificazione nel non profit: fasi e dinamiche,* in "Enti non profit" (ora "Cooperative e Enti non profit") di Ipsoa, n. 5, 2013, pp. 39–45.
22 Sulle diverse tipologie di leadership, sia concesso il rinvio a S. Martello, S. Zicari, *L'accoglienza dei volontari nel Terzo Settore,* cit., pp. 51–56.
23 Di cui citiamo solo i testi che ci hanno maggiormente influenzato. Tra questi, D. McGregor, *The Human Side of Enterprise,* McGraw Hill, New York, 1960; P. Hersey, K. Blanchard, *Leadership situazionale,* Sperling & Kupfer, Milano, 1982; C. Argyris, *Management and Organizational Development: the path from XA to YB,* McGraw Hill, New York, 1971, N. A. Maxwell, *Looking at Leadership,* Church Educational System, Salt Lake City, 1967; D. T. Phillips, *Run to Win: Vince Lombardi on Coaching and Leadership,* St. Martin's Griffin, New York, 2001 e R. W. Giuliani, *Leadership,* Mondadori, Milano, 2002.

quello di evidenziare un moderno orientamento che veda nella leadership un perfezionamento di una relazione basata sul riconoscimento (del merito), sulla consapevolezza e sulla continua attenzione. In tal senso, un ottimo modello è quello elaborato da Adrian Gostick e Chester Elton,[24] due delle voci più autorevoli e influenti sulle tendenze globali negli ambienti di lavoro. Partendo da una ricerca – effettuata insieme alla Tower Watson, su di un campione di 300.000 persone – i due Autori hanno evidenziato il peso – in termini di prestazioni di lavoro – di una cultura aziendale condivisa e trasparente, permeata da tre elementi principali:

- **Abilitazione:** l'organizzazione sostiene e promuove il percorso individuale di crescita professionale di ogni suo appartenente, dedicando attenzione a un clima di formazione perenne e a una attività costante di coaching, in modo che ogni professionista sappia sempre orientarsi tra le difficoltà relative al proprio incarico.
- **Engagement:** ogni componente dell'organizzazione conosce con esattezza il proprio ruolo, le proprie mansioni e, soprattutto, il modo in cui quelle stesse mansioni incidano rispetto al raggiungimento dei macro obiettivi di fondo. Tutto ciò comporta il riconoscimento del proprio apporto rispetto alla mission.
- **Energizzazione:** la già alta autostima e consapevolezza di ogni componente viene costantemente implementata e irrobustita grazie a una azione di riconoscimento rispetto ai contributi individuali, nonché a una attenzione alle dinamiche relazionali fuori e dentro l'organizzazione.

Originando da quanto sopra, la domanda più intuitiva non può che essere questa: è possibile "trasferire" le principali caratteristiche del modello sopra esaminato anche alle organizzazioni non profit? Crediamo di si; d'altronde le caratteristiche stesse del Terzo Settore bene si adattano con quelle enunciate da Gostick ed Elton.

In particolare:

- la presenza di un ambiente di lavoro meno rigido nelle gerarchie e più flessibile, che impone naturalmente una maggiore attenzione ai macro valori di riferimento;
- la presenza consistente di persone che scelgono di svolgere un lavoro non retribuito;
- la scarsa attenzione – rispetto al target interno dei dipendenti di un ente non profit – a logiche di avanzamento professionale, come già riscontrato in ricerche condotte negli ultimi anni.[25]

---

24 Per un approfondimento, A. Gostick, C. Elton, *Impegno Totale. Come i manager migliori creano la cultura e la convinzione per raggiungere grandi risultati,* Franco Angeli, Milano, 2013.

25 Fondazione Sodalitas, Ricerca realizzata da Orunp (Osservatorio sulle risorse umane nel non profit) e presentata nel corso della Quinta Conferenza Nazionale della Donazione (Venezia, 23 ottobre 2010); Istituto Italiano della Donazione (a cura di), *Il lavoro nel non profit? È temporaneo e poco remunerativo,* cit.

Chiaramente quanto scritto non deve rappresentare un alibi per allontanare (ancora di più) l'attenzione da questi temi, centrali per un progressivo smarcamento del Terzo Settore da una dimensione (esclusivamente) spontaneista e poco organizzata, ma può essere utile in una fase di transizione e accreditamento e per affermare un cambiamento meno traumatico e più condiviso.

2.6 La fase di individuazione dell'interlocutore Profit

Chi sarà il partner profit dell'organizzazione? In che modo e perché condividerà lo sviluppo del progetto? Sono queste le due principali domande a cui il presente paragrafo vuole offrire una risposta.

Fig. 13 – Le 5 fondamentali capacità di un'impresa o di una organizzazione.

Proprio perché abbiamo deciso di concentrare la riflessione sull'incontro tra piccole e medie organizzazioni con Piccole e Medie Imprese (Pmi), e consapevoli che le caratteristiche delle stesse possano essere fondamentali per evidenziarne luci e ombre, proviamo a elencare sinteticamente i principali pregi e difetti di questo pezzo consistente (per presenza e numeri) di economia.

A) Capacità Strategica

Troppo spesso le Pmi vivono alla giornata, prive di una agenda (e, dunque, di un piano strategico) calibrata sul medio lungo termine e più impegnate a risolvere le contingenze del momento.
Secondo Sergio Zicari questa tendenza viene concretamente espressa nel fenomeno della sottocapitalizzazione delle Pmi che, a sua volta, ha reso ancora meno finanziabili le stesse imprese:

> *Gli imprenditori hanno sempre preferito magari acquistare più immobili e persino avere più di una vettura di grossa cilindrata come persone fisiche piuttosto che capitalizzare o patrimonializzare la propria azienda. Conosco realtà con fatturati anche oltre il milione di euro e con un capitale sociale (spesso neanche interamente versato) di 10.000 euro.*

B) Capacità Decisionale

Contrariamente a quello che dovrebbe essere uno dei punti di forza delle PMI, aiutato da una struttura più snella rispetto alla grande azienda, si registra una lentezza decisionale a cui contribuisce anche l'assenza di un vero e proprio piano strategico.

C) Capacità di Delega

L'identificazione del vertice aziendale in una sola persona spesso comporta un potere decisionale che, dal vertice, cade a cascata sui sottovertici, realizzando una maggiore sicurezza/chiarezza in merito alle informazioni erogate e, nel contempo, una mancata condivisione da parte di quei settori che, successivamente, dovranno tradurre in azioni le indicazioni ricevute. L'assenza – o la presenza parziale – di una efficace capacità di delega si avverte ancora più forte e incisiva nelle aziende familiari dove – proprio la presenza di uno schema comunicativo fluido e informale – delegittima il ruolo naturale dell'organigramma aziendale. Ridotto, da centro decisionale, a mero contenitore formale.[26]

---

26 Sul tema, W. Zocchi, *La comunicazione nelle aziende familiari,* in "Relazioni Pubbliche – Magazine della Federazione relazioni pubbliche italiana", anno XVIII, n. 60, 2010, pp. 28–29.

Si smarrisce, così, uno dei veri e propri punti di forza della Pmi: un processo di produzione meno imponente rispetto al fratello maggiore della grande industria ma, proprio per questo, più facilmente monitorabile e implementabile, anche in tempo reale.

D) Capacità di Gestione delle Risorse Umane

Quanti imprenditori, oggi, si occupano di temi come *l'arricchimento delle mansioni*, la *responsabilizzazione*, la *motivazione* e la *gratificazione* dei loro collaboratori? Pochi sanno che *a un semplice incremento del 5% della fedeltà del personale corrisponde un incremento del profitto anche del 50%*[27] e che il costo dello scarso coinvolgimento sottrae oggi alla sola economia americana una somma vicino ai cinque trilioni di dollari.

Paradossale, se si pensa al fatto per cui le stesse dimensioni della PMI potrebbero favorire un pieno coinvolgimento dei pubblici interni nonché un più attento monitoraggio a tutte le istanze interne.

E) Capacità di Comunicazione

Tutti impariamo a parlare già nei primi anni della nostra vita. Spesso, però, una vita non basta per imparare a comunicare in maniera efficace e sincera.

La comunicazione delle PMI risente di tutti i limiti sopra descritti e somma a essi altre ragioni. Se non disponiamo di un piano strategico che individui il *dove* vogliamo arrivare e il *come*, cosa possiamo comunicare? Se le decisioni vengono prese sul momento e magari poi cambiate repentinamente, comunicare diventa addirittura controproducente, non riuscendo a "fotografare" l'esistente e limitandosi a un tentativo di inquadrare un soggetto in continuo movimento.

A quanto sopra si aggiunga, poi, la riflessione sul modello di comunicazione nelle Pmi di natura familiare, ben sintetizzata dal docente di strategia e controllo dell'azienda familiare dell'Università di Pisa Walter Zocchi che così scrive:

---

27 A. Gostick e C. Elton, *The Carrot Principle*, Simon & Schuster, New York, 2009, p. 12.

> *La famiglia e l'azienda sono due sistemi molto differenti. Il fine dell'azienda è la creazione del valore per sé stessa, e non secondo le aspettative degli shareholder e degli stakeholder. Molti lo dimenticano. L'azienda è un sistema composto da tanti sistemi, quali la comunicazione, le relazioni ambientali, il management, che ruotano intorno al sistema "centrale": la produzione. Il sistema "comunicazione" non è presente per natura in azienda, dunque va creato. Ma come?*

Non certo, prosegue Zocchi, mutuando la comunicazione eccessivamente informale che si adotta in famiglia che comporta:

> *Una comunicazione priva di modalità, tempi, luoghi e definiti (che) indebolisce, in primo luogo, la governance aziendale, che è un elemento decisivo in quanto la predisposizione di un corretto sistema di gestione e controllo consente di ritrovare o di conservare quella coesione della compagine sociale che costituisce il vero e proprio valore aggiunto delle imprese di famiglia.*[28]

La formula magica per migliorare la comunicazione della PMI viene, così, mutuata dal modello comunicativo adottato dalla grande impresa familiare, riassunto in tre semplici punti:

- organigrammi aziendali definiti;
- presenza di manager esterni all'asset familiare in grado di supportare i processi decisionali;
- un modello comunicativo – sia interno che esterno – definito e disciplinato secondo regole condivise.

Le informazioni sopra raccontate costituiscono un supporto importante, non solo per orientare il processo di identificazione e contatto del partner ma anche in una ottica futura di collaborazione rispetto al progetto già iniziato.

Un primo orientamento importante – soprattutto se parliamo di *partnership* tra organizzazioni non profit e Pmi – può essere quello della *collocazione geografica*. Individuare uno o più partner che operino sullo stesso territorio di riferimento dell'organizzazione rappresenta un innegabile facilitatore, sia a livello valoriale che logistico.

---

28 W. Zocchi, *La comunicazione nelle aziende familiari,* cit., p. 28.

Non possiamo dimenticare, infatti, come – pur con una crescente vocazione internazionale – la Pmi sia da sempre attenta agli interessi e alle istanze del proprio territorio. Ed è proprio in questo senso che appare più semplice l'individuazione di un tema (e di una condotta) di comune interesse.
Ma non è e non può essere solo questo il parametro di riferimento; grande attenzione, infatti, deve essere data anche *all'impatto che la sponsorizzazione con una determinata azienda potrebbe avere sull'immagine della propria organizzazione e sul proprio mercato di riferimento.*[29]
Non si deve scordare, infatti, come una qualunque forma di collaborazione tra organizzazioni non generi esclusivamente una serie di oneri e mansioni ma anche un vero e proprio *trasferimento bidirezionale di immagine* che può arricchire o indebolire la singola reputazione.

> *Promemoria: Ci vogliono venti anni per farsi una reputazione, e cinque minuti per rovinarla.* (Warren Buffet)

Si tratta, dunque, di operare – rispetto alle potenziali organizzazioni da contattare – una vera e propria *ricognizione reputazionale* per verificare l'attività pregressa e constatare la vicinanza valoriale tra gli operati (del passato, del presente, *per* il futuro) delle organizzazioni coinvolte.

BOX 3	IL VALORE DELLA REPUTAZIONE

Secondo il vocabolario Devoto Oli, la reputazione è la considerazione altrui sentita come misura della qualità e della moralità delle azioni. Si tratta dunque di un processo fondato su comportamenti e azioni tenute in un considerevole lasso di tempo, il cui risultato viene promosso da coloro che – direttamente o indirettamente – entrano in contatto con quei comportamenti e quelle azioni. Ada Sinigalia, consulente in comunicazione e componente del Gruppo Comunicare le professioni intellettuali di Ferpi, afferma che mentre è più facile costruire

29 V. Melandri, *Il piano di sponsorizzazioni: dalla redazione alla fase operativa,* in "Terzo Settore" de Il Sole 24 Ore, n. 1/2010, pp. 48–52.

a tavolino immagine e identità, la buona reputazione si costruisce solo grazie all'ascolto e alla coerenza. La reputazione, gestita, accumulata e "negoziata" solo sulla base della fiducia, permette poi di ottenere:
- legittimazione;
- posizione di potere;
- riconoscimento sociale;
- maggiore lealtà da parte dei clienti e dei diversi pubblici.[30]

La buona reputazione diventa, così, vero e proprio valore tangibile in grado di incidere nella vita di ogni organizzazione.

Altro aspetto importante riguarda la *logistica*. Grazie alla fase di auto orientamento, infatti, l'organizzazione non profit conosce le proprie risorse, la durata (di massima) della partnership[31] e, soprattutto, ciò di cui – ancora in linea di massima – potrebbe aver bisogno.
Molto dipende dalla tipologia di partnership che abbiamo in mente.
Sul tema, Laura Michelini ha individuato tre macro gruppi:

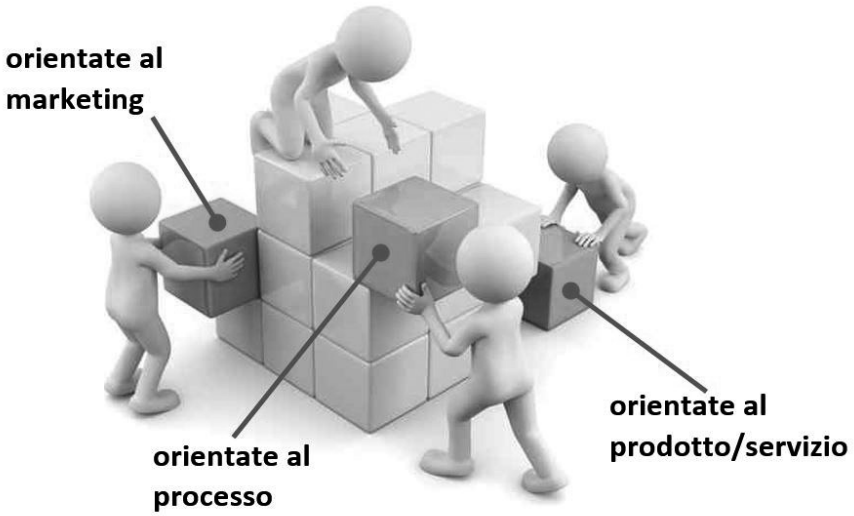
- **Alleanze di marketing:** tra queste rientrano l'organizzazione di eventi per il sociale; i programmi di *Cause related marketing* (Crm)[32]; sponsorizzazioni sociali (attraverso il supporto di risorse finanziarie e organizzative fornite dall'organizzazione profit); la *Corporate philantrophy*[33]; il *payroll giving* in cui l'impresa si trasforma in vero e proprio collettore delle offerte dei propri dipendenti, trattenendo l'importo donato direttamente dalla retribuzione, e le attività di volontariato in cui l'azienda chiede ai propri dipendenti la disponibilità a dedicare alcune ore di lavo-

30 A. Sinigalia, *La reputazione: un valore da salvaguardare e promuovere,* in AA.VV., *L'Organizzazione per gli Studi professionali,* cit., p. 87.
31 Potrebbe, infatti, trattarsi di un impegno circoscritto nel tempo (l'organizzazione di un singolo evento) o, al contrario, dilatato nel tempo (una campagna di sensibilizzazione su di un determinato tema).
32 Secondo la definizione della Michelini: *attività d'impresa a supporto di una causa sociale in cui la donazione da parte dell'azienda è subordinata all'acquisto di un prodotto o servizio da parte del consumatore.*
33 Si tratta di una donazione eseguita senza alcuna finalità dall'azienda e può consistere in un apporto di beni funzionali allo svolgimento di determinate attività.

ro a un determinato progetto sociale[34].

- **Alleanze orientate al prodotto o servizio:** tutte le partnership attivate dall'impresa per migliorare il livello di eticità del prodotto o servizio dell'impresa e/o per lo sviluppo di nuovi prodotti.
- **Alleanze orientate al processo:** tutte le partnership in cui l'impresa collabora con l'organizzazione non profit per migliorare i propri processi produttivi.[35]

Fig. 14 – Le tre macro aree di alleanze tra profit e non profit.



Una volta individuata l'organizzazione, dobbiamo individuare la persona o il responsabile di settore a cui proporre la nostra idea.
Potrebbe sembrare – quest'ultima – una notazione banale e ridondante; appare intuitivo come la proposta debba essere inoltrata nei confronti di colui che detiene il più alto potere decisionale, dunque il vertice dell'organizzazione. Ancora di più nei confronti di una Pmi caratterizzata – lo abbiamo evidenziato sopra – da uno scarso potere

34 Chiaramente, le ore di lavoro prestate sono regolarmente retribuite.
35 L. Michelini, *Strategie collaborative per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility*, cit., pp. 78–86.

di delega e da un modello decisionale *a piramide* in cui la decisione, dal vertice, si trasferisce ai vari sotto vertici.
Ma questo non rappresenta un motivo sufficiente per inoltrare la proposta a un soggetto che *potrebbe* (per sensibilità personale, per mansioni ricoperte, per consapevolezza) non essere il più adatto, preferendo un approccio più complesso per individuare la persona che si occupa di relazioni pubbliche o di marketing. Abbiamo infatti bisogno di un interlocutore già preparato e competente rispetto ai possibili vantaggi della proposta, capace dunque di intuirne le potenzialità e le criticità, rappresentando al *proprio* vertice un quadro d'azione chiaro e trasparente.

2.7 Il primo incontro[36]

Perché non avete inserito questo paragrafo nel capitolo dedicato all'attuazione? La domanda di un lettore di prima bozza ci ha spiazzato, costringendoci a una riflessione che ha originato queste stesse *righe dell'ultima ora*. La collocazione del paragrafo a chiusura del capitolo dedicato alla pianificazione risponde a ragioni logiche e operative: il primo incontro non presuppone una accettazione dell'accordo tra le parti riflettendo una fase (ancora) di pianificazione contraddistinta dall'entrata in gioco dell'*altro* interlocutore.
Proprio perché si tratta di una fase *in progress* appare difficile delineare tutte le possibili modalità di incontro tra le parti; per favorire una più spendibile comprensione del momento ci siamo limitati a esaminare due opzioni, calibrate sul *contenuto*:

- **Adesione:** l'organizzazione non profit ha stilato – nella fase di pianificazione – un vero e proprio piano operativo che include al proprio interno i dettagli del progetto; i suoi fini, le sue fasi intermedie nonché il tipo di apporto richiesto. Offre, dunque,

36 Sul tema del momento iniziale della relazione, importanti sono *Il primo incontro non si scorda mai. Manuale dell'accoglienza per le aziende e le organizzazioni*, di G. Vecchiato e S. Zicari, Franco Angeli, Milano, 2009; L. Boella, *Sentire l'altro. Conoscere e praticare l'empatia,* Cortina, Milano, 2006 e, per la sua immediata spendibilità, AA.VV., *Benvenuto! 32 giochi di accoglienza,* Edizioni La Meridiana, Molfetta.

all'organizzazione profit un pacchetto tutto incluso a cui questa ultima può – nei tratti essenziali – aderire o meno. Rimane una minima porzione di contrattazione rispetto ad aspetti secondari e/o marginali nell'economia del progetto. Questo modello può risultare utile in caso di conoscenza pregressa tra le due organizzazioni[37], promuovendo una operatività immediata favorita da un clima di reciproca fiducia. Nel contempo, la principale criticità risiede nell'esito del progetto stesso; in caso di fallimento, infatti, tutte le colpe verrebbero addossate sull'organizzazione non profit che ne ha curato l'organizzazione.

- **Condivisione:** pur avendo operato una riflessione interna, concentrata sulle proprie istanze e i propri bisogni, l'organizzazione non profit decide di avviare, con l'organizzazione profit, una vera e propria fase di "costruzione" del progetto. Una riflessione comune da cui emergerà l'ossatura del progetto, le singole mansioni e le tipologie di apporto. Il modello appare utile nel caso in cui le due organizzazioni non si conoscano e non abbiano mai collaborato tra loro. Proprio per questo, la fase della condivisione deve essere anticipata da una fase di incontro che faciliti l'instaurarsi di una relazione tra gli appartenenti alle due organizzazioni attraverso la forza delle conversazioni (si veda Box 4). Potrebbe essere utile, per esempio, organizzare – ancora prima di confrontarsi sull'argomento principale – una visita da parte dei vertici dell'organizzazione profit presso la sede dell'organizzazione non profit, per parlare dei progetti già realizzati o di quelli ancora in corso; per verificare in maniera concreta l'entusiasmo e la competenza dei Volontari e dei dipendenti. Per toccare con mano la quotidianità operativa del futuro partner.

Nel modello in esame, la criticità principale sta in un possibile allungamento dei tempi di incontro (e, dunque di realizzazione) mentre gli aspetti positivi si concentrano sulla possibile tenuta della relazione

37 Non legata necessariamente a una pregressa collaborazione ma anche originata da una vicinanza territoriale o da una buona reputazione creata nel corso degli anni.

(che sarà consolidata in maniera naturale) e sulla conseguente riduzione di rischi legati all'esito del progetto (i cui fondamentali, non scordiamolo, sono stati concordati in maniera paritaria tra le parti).

> *Promemoria:* La conversazione è lo strumento socializzante per eccellenza, e nel suo stile si possono veder riflesse le capacità della razza. (José Ortega y Gasset)

BOX 4	LE REGOLE DEL NETWORKING

Il Lettore stia tranquillo, perché dietro il termine che evoca scenari hi tech e altrettanto tecnologiche competenze, si cela una tecnica intuitiva quanto saggia: il passaparola. Come abbiamo già avuto modo di scrivere nel 2011 conversare, al pari del raccontare, diventa, così, una attività non autoreferenziale attraverso la quale confrontare contenuti, spunti e idee. Nel contempo, proprio l'apparente semplicità ne ha compromesso una esatta codifica (in termini di pianificazione, attuazione e misurazione dei risultati) rendendola nella prassi quotidiana casuale e, dunque, parzialmente inefficace.[38] Purtroppo, da quel momento poco è cambiato, in termini di consapevolezza e utilizzo dello strumento, la cui valenza rimane ancora troppo legata a parametri soggettivi e non attentamente preparati. Le regole del networking sono semplici e chiare:

- **La scelta del rappresentante**: chi rappresenterà l'organizzazione? la risposta a questa domanda dipende essenzialmente dalla tipologia di evento a cui si partecipa (istituzionale, informale, accademico) e dal tipo di platea presente all'evento. Nel caso di una visita da parte dei vertici di una organizzazione profit, per esempio, utile potrebbe essere la scelta di un rappresentante istituzionale (per spiegare gli aspetti più tecnici) e di un Volontario per trasmettere l'entusiasmo e la "freschezza" dell'ambiente.
- **La preparazione**: una conversazione informale solitamente "tocca" argomenti molto vari tra loro. È importante implementare la propria preparazione per essere in grado di dialogare a 360° con il proprio interlocutore. Questo, nel contempo, non si deve mai tradurre nella tecnica di scolastica memoria della arrampicata libera sugli specchi. In caso di ignoranza rispetto al quesito posto, è meglio ammettere di non avere una risposta promettendo nel contempo di informarci per poterne dare conto all'interlocutore in un lasso ben definito di tempo[39].

38 S. Martello, S. Zicari, *L'accoglienza dei volontari nel Terzo Settore,* cit., pp. 61–65.

39 E ancora non basta, se alla promessa non segue una conferma nei tempi delineati. Si tratta di un errore – promettere qualcosa che poi non si mantiene – molto comune e tuttavia in grado di distruggere quanto di buono costruito nel tempo de-

- **Il materiale**: capita spesso che, nel corso di una conversazione che si credeva casuale, escano fuori miracolosamente biglietto da visita, brochure dell'organizzazione e tanto altro materiale di approfondimento per farti una idea di ciò che siamo e dell'importante lavoro che svolgiamo. Il destinatario di tanta attenzione comprenderà immediatamente di essere rimasto coinvolto in un blitzkrieg degno di un Rommel vanificando così il grande impatto di una conversazione sincera. Lasciamo che sia il nostro interlocutore a decidere il se (desidera approfondire determinati aspetti) e il come (fissando un appuntamento? Richiedendo il materiale?). Noi, d'altronde, stiamo semplicemente conversando con una persona che riteniamo interessante.

2.8 Conclusioni al capitolo

Ernest Hemingway – in quello splendido esempio di narrativa di *reportage* che è *Verdi colline d'Africa* (1935) – scrisse di

> *(…) quella eccitantissima perversione di vita: la necessità di compiere qualcosa in un tempo minore di quanto in realtà ne occorrerebbe.*

Il risultato di questa necessità è stato colto da Konrad Lorenz che nel suo *Il cosiddetto male* scrive che

> *La fretta in cui si è intestardita l'umanità industrializzata e commercializzata è in effetti un buon esempio di evoluzione non funzionale, dettata esclusivamente dalla concorrenza fra appartenenti alla stessa specie.*

Ma c'è un altro risultato, forse più affine ai temi di questo libro: il mancato riconoscimento della *complessità* come parte integrante di un progetto o di una relazione. L'idea, dunque, che la velocità di raggiungimento di un risultato possa rimpiazzare gli *step* attraverso i quali quel determinato risultato trova sostanza e significato. Affermandosi come requisito unico e assoluto.
Abbiamo cercato di dare alla pianificazione un carattere concreto, fatto di azioni e di scelte e compreso in un determinato lasso temporale, ma in realtà la pianificazione è – prima di ogni altra cosa – *attitudine* e *consapevolezza*.

---

molendo la propria credibilità.

Una scelta ben precisa per contrastare un *tutto e subito* che nella realtà si trasforma in un *(quasi) tutto (quello che possiamo ottenere) e subito*. Perché la velocità, troppo concentrata sul punto d'arrivo, non consente di intravedere ciò che scorre *durante* il percorso. È come un viaggio in auto senza mai dare un'occhiata ai comandi sul cruscotto. Potremmo anche arrivare a destinazione, ma potremmo anche scoprire di aver fuso il motore per mancanza di olio. O fermarci lungo un tratto di autostrada per aver esaurito il carburante.

L'auspicio è che questa attitudine entri prepotente nei nostri schemi professionali, non sostituendo la velocità, magari associandosi con la velocità. Generando un principio di efficienza ed efficacia ben calibrato sulla complessità e, proprio per questo, resistente e solido contro le intemperie.

Capitolo 3
La fase di attuazione

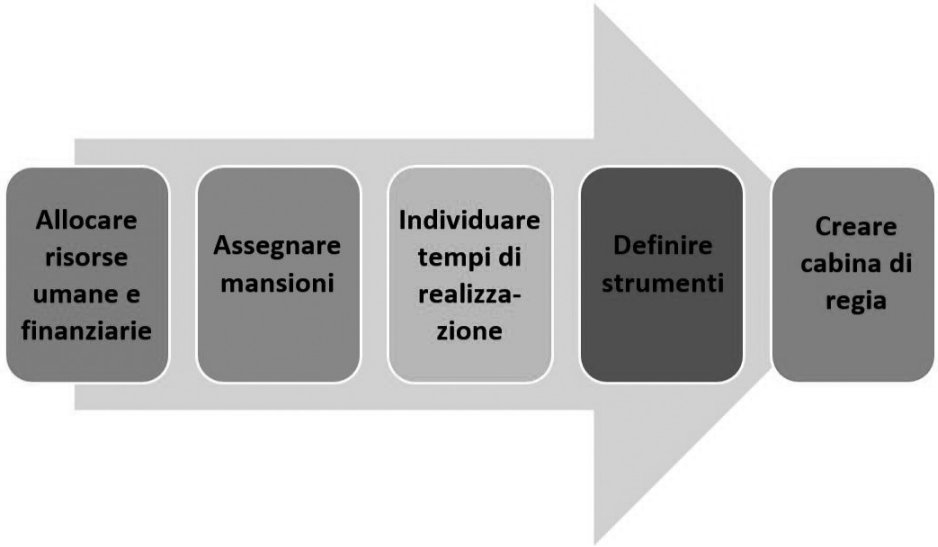
3.1 *Dove siamo*? Premessa al capitolo

L'organizzazione profit e quella non profit si sono incontrate. E – aspetto ancora più positivo – si sono vicendevolmente apprezzate. Ciascuna delle due organizzazioni ha compreso come l'apporto dell'altra possa migliorare il raggiungimento del proprio obiettivo di parte.
Perché non vi è dubbio sul fatto che gli obiettivi di fondo siano estremamente diversi e diversificati.
Per l'organizzazione non profit l'apporto del partner potrebbe significare una più ampia dotazione finanziaria, in grado di implementare (per contenuti, strumenti e tempistica) l'efficacia del progetto; per l'organizzazione profit, al contrario, si profila la possibilità di consolidare all'esterno i propri valori identitari. La fase in esame rappresenta così una ulteriore e definitiva evoluzione della fase di definizione del progetto, in cui le parti si impegnano in maniera irrevocabile per definire i termini della collaborazione in corso. In particolare:

- Allocazione delle risorse umane e finanziarie.
- Assegnazione delle mansioni.
- Individuazione dei tempi di realizzazione.
- Definizione degli strumenti.
- Creazione di una cabina di regia per assicurare i collegamenti tra i vari interlocutori.

L'obiettivo di questo capitolo è riflettere sulle due diverse modalità di partnership tra le due organizzazioni, con particolare attenzione alle dinamiche di *incontro* e di *trasparenza*.

Fig. 15 – Definizione dei termini della collaborazione: i 5 passi logici



3.2 Il modello di delega

L'esempio per spiegare tale modello è quello di una organizzazione profit che decide di supportare il progetto con una dotazione finanziaria, delegando all'organizzazione non profit tutte le mansioni operative e decisionali. In questo caso è importante assicurare un livello di trasparenza assoluto in merito alle decisioni assunte e alle modalità di destinazione della dotazione economica. In tal senso, dunque, la creazione di una *cabina di regia*, in cui siano presenti responsabili dell'organizzazione profit e non profit, con la previsione di appuntamenti a cadenza fissa nei quali riflettere sulle varie fasi progressive di attuazione del progetto. La cabina di regia non rappresenta solo uno strumento per assicurare l'efficienza delle fasi intermedie di attuazione[1] ma si trasforma – sia pure indirettamente – in uno strumento di fidelizzazione tra le parti e di riduzione dei possibili conflitti che potrebbero insorgere in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo, stante una cronistoria verbalizzata relativa ai principali passaggi nel

1 Il cui mancato/parziale raggiungimento potrebbe invalidare le successive in un effetto a catena.

tempo.
Gli aspetti positivi di tale modello sono concentrati nell'accentramento decisionale, che solitamente genera una coerenza di linguaggio; una semplificazione dei messaggi declinati all'esterno e una maggiore autorevolezza rispetto alle logiche di comunicazione interna mentre un aspetto limitante viene rappresentato dalla stessa forma di partnership ibrida in cui non esiste una reale condivisione di responsabilità ma solo ruoli che, pur ben definiti, non si "incontrano" mai.

3.3 Il modello condiviso

In questo caso, le due organizzazioni decidono di porre in essere una partnership sostanzialmente condivisa, attraverso la creazione di una squadra di progetto composta da appartenenti all'una e all'altra, per esempio, o addirittura coinvolgendo direttamente gli appartenenti dell'organizzazione profit nell'erogazione di particolari servizi specialistici. Si punta, dunque, a un modello di *incontro* che esige naturalmente una maggiore attenzione in merito agli aspetti relazionali e comunicativi.
Il primo *step* riguarda la conoscenza tra i due gruppi che – pur con obiettivi diversi che rispondono alle peculiarità delle organizzazioni di provenienza – lavoreranno a stretto contatto. Un consiglio di buon senso è quello di favorire una conoscenza graduale, attraverso incontri informali che possano sviluppare la condivisione e lo scambio di informazioni utili, rispetto alle singole mansioni, per esempio, o rispetto alle caratteristiche dei pubblici a cui il progetto si rivolge nella sua interezza.

BOX 5	IL LIBRETTO DI BENVENUTO [2]
[2] Mutuato dall'esperienza profit, il Libretto di Benvenuto rappresenta uno dei primi contatti tra l'organizzazione e un dipendente neoassunto con lo scopo di favorire un più immediato inserimento di quest'ultimo nelle logiche organizzative	

2 Sul Libretto di Benvenuto, nella sua interpretazione classica, G. Vecchiato, S. Zicari, *Il primo incontro non si scorda mai,* cit., pp. 85–86.

aziendali. Adattando il contenuto allo scopo – favorire una prima conoscenza tra i due gruppi – le informazioni più importanti riguarderebbero:

- Vision e mission delle due organizzazioni coinvolte: attività pregresse, obiettivi e sfide.
- Una breve presentazione del progetto a firma dei vertici delle organizzazioni coinvolte.
- Una breve biografia di tutti i componenti delle due squadre di progetto, con foto, mansioni assegnate nell'ambito del progetto e recapiti.
- Una breve sintesi dei principali step temporali e operativi del progetto, integrato dai nomi dei componenti interessati.

Se ben strutturato, lo strumento può prevenire domande, annullando i tempi di trasferimento delle principali informazioni e favorendo una prima percezione relazionale da consolidare nella quotidianità.

Nel contempo, ciascuna organizzazione nominerà un referente con compiti di coordinamento; sulle doti del referente, pochi importanti cenni:

- Comprensione delle specificità del progetto e adesione agli obiettivi, valoriali e sostanziali.
- Abilità comunicative, relazionali e di leadership.

Uno degli errori più frequenti, in questi casi, è quello di nominare un referente basandosi esclusivamente sul parametro gerarchico; soprattutto nel caso in esame – che esige un confronto serrato con l'*altro* referente – può essere importante la conoscenza del contesto aziendale e dei meccanismi che lo governano, per esempio, (o una pregressa esperienza nel mondo del volontariato) per meglio percepire gli interessi e le istanze del proprio collega.

Il passaggio successivo – trattandosi di una squadra – è quello di promuovere delle *regole di ingaggio* comuni e omogenee che diano all'attività quotidiana equilibrio organizzativo evitando pericolose sovrapposizioni. Gli esempi sono molteplici e dipendono anche dal luogo in cui la squadra di progetto lavorerà. Nel caso si tratti della sede dell'organizzazione non profit, per esempio, si provvederà immediatamente alla condivisione di tutte quelle regole, codificate e informali, che governano l'agire quotidiano, dal codice per la fotocopiatrice ai tempi di prenotazione per la sala riunioni.

Nel modello in esame, gli aspetti positivi coincidono con quelli ne-

gativi. Nella possibilità, infatti, di testare la relazione sul campo, in un'ottica immediatamente operativa e naturalmente calibrata sul medio lungo periodo, si celano anche le principali criticità in termini organizzativi e relazionali. Non possiamo scordare, infatti, che la stessa composizione della squadra include al proprio interno professionalità estremamente differenti per provenienza. Il rischio potrebbe essere, dunque, quello di privilegiare l'obiettivo di parte rispetto all'obiettivo generale. Si tratta di una delle tante distorsioni potenziali che potrebbero intervenire nel corso di tale fase e, seppure sia *una previdenza necessaria capire che non si può prevedere tutto*,[3] la stessa è importante per introdurre il tema della crisi, potenziale o attuale.

3.4 Tra il fallimento e la crescita: la crisi

Il 23 dicembre 1939 venne costituita in Inghilterra l'MI9, una nuova sezione della direzione dell'intelligence del ministero della Guerra. Fu affidata al comando di Norman Crockatt, un soldato esperto già ferito nel corso della prima guerra mondiale e ottimo organizzatore, che tra i suoi obiettivi prioritari inserì la previsione di linee guida per facilitare l'evasione di prigionieri di guerra. Approntò subito un vero e proprio "piano di formazione" che comprendeva le istruzioni per l'uso dei codici; la preparazione di piani di fuga nonché la ricerca/produzione di strumenti utili. Crockatt sapeva bene che nel corso della guerra molti inglesi sarebbero stati presi prigionieri ma intuì anche che ogni soldato avrebbe potuto – se opportunamente addestrato e motivato – rappresentare un potenziale disturbo *dietro* le linee nemiche. Trasformò dunque una crisi in opportunità.
Ma che cosa è una crisi? Secondo Emanuele Invernizzi e Daria Ripamonti si tratta di:

> *un evento straordinario il cui accadimento e la cui visibilità all'esterno minacciano di produrre un effetto negativo sulle attività e sulla reputazione dell'organizzazione e rispetto al quale la prontezza e la pertinenza della risposta diventano fondamentali. La crisi è caratterizzata da tre aspetti: a) l'eccezionalità dell'evento critico, straordinario e spesso inaspettato; b) la visibilità dell'e-*

3 J. J. Rousseau, *Il contratto sociale,* Einaudi, Torino, 1994.

> *vento negativo e dei suoi effetti all'esterno, perché resi noti e amplificati dai media; c) la necessità di una risposta tempestiva e pertinente per tutelare gli obiettivi fondamentali e la reputazione dell'organizzazione colpita.*[4]

Originando dall'ottima definizione, proviamo a immaginare delle linee guida per trasformare l'ipotesi di una crisi in un momento di crescita. Il fatto che la crisi sia spesso imprevedibile è dovuto in egual misura a un contesto sempre più liquido e a una scarsa consapevolezza che preferisce concentrarsi sul presente piuttosto che pianificare una condotta estesa nel tempo.

Fig. 16 – Non si può prevedere il futuro, crisi comprese, ma ci si può far trovare pronti.

Operativamente, l'imprevedibilità comporta risposte non ragionate, tese ad allontanare il problema più che ad affrontarlo. In un nefasto effetto domino, tutto questo contribuisce a un mancato o parziale rapporto con i media che – in assenza di risposte chiare da parte dell'organizzazione coinvolta – continueranno a detenere la notizia in termini informativi e, più in generale, a un deterioramento progressivo

---

4 E. Invernizzi, D. Ripamonti, *La comunicazione e la gestione delle crisi,* in E. Invernizzi (a cura di), Relazioni *pubbliche – le competenze e i servizi specializzati,* cit., p. 207.

della reputazione nei confronti dei pubblici interni ed esterni.
L'obiettivo, dunque, non è e non può essere quello di annullare la stessa possibilità di una crisi (sarebbe utopico) quanto di mitigarne il più possibile gli effetti. Come? Trasformando la stessa comunicazione di crisi – che si presuppone operativa in un momento in cui la distorsione si è già esplicitata – in comunicazione di *prevenzione*, finalizzata alla rappresentazione di tutte le possibili distorsioni che potrebbero intervenire nel corso dell'avanzamento della partnership. Quanto sopra non vuole assolutamente significare la predisposizione di *piani di fuga ad hoc* a causa delle troppe variabili, quanto la predisposizione di linee guida (procedurali e organizzative) capaci di ridurre il tempo di reazione della risposta e, nel contempo, da adattare alla particolare circostanza intervenuta.
Un esempio di quanto sopra auspicato, d'altronde, è già presente nella fase di **auto-orientamento** che, nella stessa complessità della riflessione, rappresenta una fase di *due diligence*[5] interna, tesa a verificare lo stato di salute dell'organizzazione incluse le zone (finanziarie, organizzative, logistiche) più esposte. Così come avviene nella fase di identificazione e contatto con l'interlocutore profit, in cui la *ricognizione reputazionale* ha il duplice scopo di verificare la vicinanza valoriale tra gli attori e prevenire eventuali distorsioni future.
È altrettanto chiaro che la stessa partnership necessiti di un piano congiunto di risposta alla crisi, in grado di assicurare una risposta equilibrata che vada a tutelare le due organizzazioni[6] evitando sovrapposizioni e risposte scoordinate. In tal senso, una risposta efficace viene rappresentata dalla costituzione di un *Crisis Management Team*, una vera e propria unità organizzativa con lo scopo di gestire le sopraggiunte situazioni di crisi. Stante l'appartenenza al team di

---

5 *Attività finalizzata alla raccolta e alla verifica di informazioni di natura patrimoniale, finanziaria, economica, gestionale, strategica, fiscale e ambientale relativamente a un'azienda oggetto di possibile acquisizione, allo scopo di rilevare eventuali rischi che potrebbero compromettere la creazione di valore per l'investitore.* Fonte: A. R. Sorkin, *Too big to fail,* De Agostini, Novara, 2010.

6 Non si può dimenticare come in una partnership ciò che accade all'una si ripercuote necessariamente anche sull'altra.

esponenti dell'organizzazione profit e non profit (per tutelare l'identità del progetto e lo stesso principio di partnership) lo stesso deve essere inteso con criteri dinamici attraverso l'inclusione di professionalità in grado di rispondere alle diverse fasi di una crisi configurando una condotta capace non solo di risolvere il problema contingente bensì di indagarne le cause e di monitorarne gli effetti.
Particolare rilevanza, rispetto alla dimensione pubblica della crisi, hanno i rapporti con i media.
Ancora una volta facciamo ricorso alla Storia:

> *La situazione bellica non si è sviluppata necessariamente in favore del Giappone.*[7]

Furono queste le parole con cui l'imperatore Hirohito annunciò a una nazione ancora scioccata per i bombardamenti atomici[8] la resa del Giappone il 15 agosto 1945. Si tratta di parole palesemente inadeguate che pure denotano un approccio ancora oggi drammaticamente presente. L'idea che una crisi possa essere sminuita o sdrammatizzata con dichiarazioni che cozzano contro l'obiettività della realtà. Alcuni, addirittura, scelgono il famoso *no comment* senza considerare che il silenzio, in teoria, equivale a un processo comunicativo di chiusura e, operativamente, lascia spazio a molteplici interpretazioni di parte che non fanno altro che acuire il problema.

Trasparenza e *Consapevolezza.* Sono queste le parole chiave per configurare un efficace rapporto con i media. In particolare:

- ***La crisi esiste e ne siamo consapevoli***
  I media sono un filtro naturale tra l'evento e la percezione dello stesso da parte dei diversi pubblici. Non si può aspettare che il giornalista bussi alla nostra porta, ma al contrario è necessario incentivare un dialogo dimostrando affidabilità e sincero desiderio di chiarire il fatto.

---

7 Fonte: A. Roberts, *The Debt Japan Owes These Men,* in Daily Mail, 17 settembre 1993.
8 Hiroshima (6 agosto 1945) e Nagasaki (9 agosto 1945).

- **Riconoscimento dei propri interlocutori**
  Quante volte lo abbiamo visto nei telegiornali della sera? Uomini pubblici che sfuggono da porte laterali o che, di fronte all'ennesima domanda, scuotono la testa con un sorriso di circostanza. Riconoscere il proprio interlocutore come parte necessaria di una relazione complessa è il primo passo per un dialogo da integrare con risposte esaurienti e sincere, mai dispersive e vaghe.

- **Monitoraggio delle informazioni apparse**
  Non basta dichiarare qualcosa se poi viene pubblicata una versione difforme. Un monitoraggio costante aiuta non solo il corretto trasferimento delle informazioni ma anche la nascita di una relazione di fiducia tra le parti.

BOX 6	IL MANUALE DI CRISI

Mutuato dall'esperienza profit, si tratta di un documento nel quale inserire tutte le procedure/comportamenti da mettere in atto durante una crisi. Chiaramente non si tratta di "prescrizioni bibliche" bensì di procedure che andranno attentamente calibrate sulla tipologia di crisi emersa. Gli elementi essenziali sono:

- **Patrimonio identitario**: come già anticipato nel capitolo relativo alla pianificazione, l'identità rappresenta un prerequisito dell'immagine, ossia di come ci vedono i nostri pubblici. Uno scollamento tra i due elementi rappresenta un rischio quasi certo di perdita di credibilità. Proprio per questo è importante, ogni volta che ne abbiamo la possibilità, confermare il patrimonio identitario della nostra organizzazione, soprattutto in un momento in cui l'urgenza della risposta potrebbe comportare un allontanamento pericoloso per il futuro.
- **Procedure generali**: si tratta di procedure standard funzionali a una risposta immediata nei confronti dei propri pubblici e, nel contempo, non soggette a particolari ordini da parte del vertice dell'organizzazione e, per questo, attuabili in completa autonomia da parte dei soggetti preposti.
- **Crisis Management Team (Cmt)**: un elenco di tutti gli appartenenti al Cmt, con relativi contatti.
- **Numeri utili**: include tutti i contatti di interlocutori che, direttamente o indirettamente, saranno coinvolti nella gestione della crisi. Per esempio, le redazioni o le sedi di associazioni di categoria.
- **Materiali di comunicazione già pronti**: si tratta di materiali generalisti funzionali alla prima azione di gestione della crisi e rivolti principalmente alle attività del personale di front line.

3.5 Conclusioni al capitolo

Una delle osservazioni più ricorrenti al capitolo – da parte dei nostri gentili lettori di bozze – ha riguardato l'analisi di macro categorie, privilegiate rispetto a singole possibilità relazionali. L'osservazione, peraltro giusta, merita una risposta pubblica. Di fronte alla miriade di possibilità (e relative difficoltà) relazionali abbiamo preferito un ideale ritorno ai fondamentali, peraltro troppo spesso disattesi o improvvisati. Non certo per pigrizia ma solo perché siamo consapevoli che un inizio stentato non sia altro che l'anticamera di un insuccesso prevedibile. Dunque, una perdita di tempo e di risorse. In questa direzione, per esempio, va la breve trattazione sulla crisi, "svestita" di tutti gli orpelli teorici e ricondotta alle nozioni essenziali. Qualcuno ha utilizzato il termine "scontato" ma basta osservare la quotidianità per capire, con dolorosa esattezza, che non è così.

Capitolo 4
La fase di monitoraggio

4.1 Tra *Successo* e *Insuccesso*

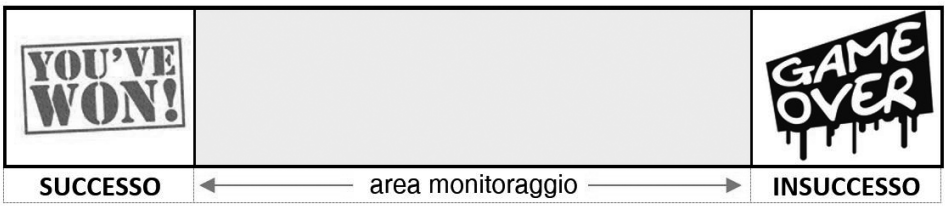
Successo. Insuccesso. Sono questi i due estremi che consideriamo rispetto a un qualsiasi processo complesso.
Successo: raggiungimento *assoluto* e *pieno* dei risultati auspicati.
Insuccesso: mancato o parziale raggiungimento dei risultati auspicati.
Si tratta, in fondo, di una valutazione semplice, quasi intuitiva che bene si sposa con quella attitudine alla velocità di giudizio e azione che contraddistingue il nostro quotidiano.
Ciò che il capitolo si propone, al contrario, è di indagare quella zona grigia che divide i due estremi, spesso dimenticata o semplicemente rimossa a vantaggio di un giudizio *troppo* definito, soprattutto se teniamo conto della complessità da cui trae origine.
Non per originalità quanto per obiettività e per una ragione ancora più pratica. L'idea comune, oggi, è che la fase di monitoraggio – ove presente[1] – non sia altro che un semplice atto di certificazione, posto opportunamente nella parte finale della *partnership*. In un momento, dunque, in cui non si può fare altro che "raccogliere" l'esito dell'iniziativa e, nel migliore dei casi, farne tesoro per attività future.
Al contrario l'alto tasso di diversità – che riguarda gli interlocutori, gli obiettivi, i metodi di lavoro – tra Profit e Non Profit, impone una fase di verifica che (di fronte a qualunque tipologia di partnership) sia costantemente *in progress*. Capace di cogliere il particolare, restituendogli responsabilità e importanza nella costruzione dell'insieme.[2]

---

1 L'assenza – parziale o totale che sia – delle fasi di controllo e misurazione dei risultati viene spiegata dalla studiosa Laura Michelini come una vera e propria conseguenza di un clima di partnership troppo spesso estemporaneo, dettato – più che da un vero e proprio orientamento strategico (nel medio lungo termine) – da opportunità di breve periodo. Da qui, l'interpretazione di tali fasi come accessorie o – nel caso di un modello di partnership cd. *a delega* – come certificazione del lavoro svolto di fronte ai propri partner esterni.

2 Tutte le riflessioni intermedie, infatti, andranno successivamente a "costruire" il documento di monitoraggio finale che rappresenterà una vera e propria cronistoria

Fig. 17 – Raramente dovremo monitorare il nostro successo o l'insuccesso. Più probabilmente ci troveremo nella zona "grigia".



Il tutto, non solo in una visuale di implementazione dell'efficienza e dell'efficacia rispetto alla buona riuscita globale del progetto, ma anche in un'ottica di comunicazione interna alle e tra le parti, con l'obiettivo di fidelizzare reciprocamente la relazione in base ai risultati via via acquisiti.
In una visuale di monitoraggio continuo – funzionale e propedeutico alla fase di monitoraggio finale – il primo passaggio logico riguarda il *chi* si occuperà di rilevare le informazioni intermedie qualitative e quantitative. In questo senso sono presenti due differenti scuole di pensiero.
La prima prevede la costituzione di una squadra *altra* rispetto a quelle che si occupano concretamente delle varie fasi in essere. Uno staff che si occupi di monitorare il lavoro e i risultati di tutti gli attori presenti sulla scena. Il motivo di questa scelta è molto semplice: la previsione di uno sguardo neutro e naturalmente obiettivo, privo di "punti di contatto" con l'attività pratica che potrebbero far insorgere pericolosi conflitti di interesse.
L'esempio, in questo senso, è tipico: un responsabile di settore che – di fronte al mancato raggiungimento del proprio obiettivo di medio termine – cerca di "coprire" eventuali responsabilità limitando nel proprio documento di monitoraggio l'esistenza e la portata della distorsione. Non si tratta solo di un gesto sleale nei confronti della propria organizzazione bensì di una pericolosa deriva che, nascondendo o limitando la criticità, annulla in un nefasto effetto domino i possibili

di quanto avvenuto nelle varie fasi di pianificazione e di attuazione.

benefici delle successive azioni di monitoraggio, divenendo il punto di inizio di un vero e proprio *inquinamento informativo*.
La seconda visuale di pensiero, al contrario, affida la responsabilità del monitoraggio al singolo responsabile di settore. Chi meglio di lui – è questa la tesi a sostegno – sarà infatti capace di monitorare (e, successivamente, spiegare) l'andamento della singola porzione di progetto di cui è competente?
Nella quotidianità operativa, d'altronde, si annidano tante sfaccettature, che possono riguardare gli equilibri interni tra lo staff o determinate contingenze umane impossibili da prevedere. Meglio, dunque, un occhio interno capace di valutazioni, soluzioni e risposte immediate, per un'azione di monitoraggio che non sia solo semplice esercizio tecnico di comparazione tra input e output bensì condotta capace di indagare una complessità al cui interno risiedono valutazioni tecniche ma anche umane.
E proprio originando da tale analisi, lo step successivo all'individuazione del centro operativo che si occuperà materialmente dell'operazione riguarda gli **indicatori di valutazione** che saranno utilizzati per verificare la tenuta finale del progetto.
Si tratta, in molti casi, di indicatori di valutazione trasversali, utilizzabili, dunque, sia nella misurazione delle fasi intermedie sia – sotto forma di informazioni aggregate – nella fase finale di misurazione dei risultati. La stessa diversità degli obiettivi finali in capo a ciascuna organizzazione comporta, inoltre, una necessaria calibratura degli indicatori sulle reali esigenze riscontrate.
Se alcuni indicatori, infatti, possono essere comuni alle due organizzazioni,[3] altri al contrario si adatteranno naturalmente sulle peculiari caratteristiche delle stesse riguardando gli effetti sulla singola reputazione; l'apertura di nuovi mercati o di nuovi clienti e i processi di fidelizzazione interna (implementazione di nuove competenze; implementazione di un sentimento di coesione interno).
L'importante è che ogni indicatore sia trattato in maniera *esclusiva*

3 La copertura dei media, per esempio, o ancora la conoscenza dell'iniziativa attraverso i canali di comunicazione predisposti *ad hoc*.

(per l'importanza, anche potenziale, nell'economia della riflessione generale) e *inclusiva*, nel supportare e integrare i flussi informativi già consolidati nel tempo.
Di seguito, un esempio.

BOX 7 | ESEMPIO

Rassicura è un broker assicurativo che opera su tutta la provincia di Padova. La copertura del territorio è assicurata dall'agenzia principale e da tre subagenzie. Le due titolari, Marta e Ylenia, reputano che la componente di immigrati ormai inseriti stabilmente nel territorio sia sufficientemente consistente e potenzialmente interessata sia a coperture assicurative (Rca, infortuni ecc.) sia previdenziali.
Essendo, inoltre, in costante crescita numerica (sia per nuovi apporti sia per il loro più alto tasso di natalità) e con una tendenza a un certo miglioramento economico (consolidamento lavorativo, qualificazione professionale ecc.), Marta e Ylenia vedono in questo eterogeneo gruppo un interessante segmento di sviluppo della loro clientela.
Dopo aver esaminato e scartato diverse possibili azioni di marketing (volantinaggio, affissioni, spot radiofonici, web marketing ecc.) perché troppo onerosi e/o poco efficaci e aver partecipato a un workshop "Tra Profit e Non profit", Marta e Ylenia decidono di cercare una collaborazione con Recipio, un'associazione che offre assistenza a 360 gradi agli immigrati onde facilitare il loro inserimento nel tessuto sociale.
I responsabili di Recipio si rendono conto dell'utilità di una reciproca collaborazione. Da qui ne consegue una serie di incontri per definire obiettivi, risorse, tempistiche e specifiche iniziative. Tra gli argomenti trattati non manca una discussione su come monitorare l'andamento della partnership. Onde non lasciare tale monitoraggio alle sole percezioni soggettive, Rassicura e Recipio concordano di stabilire degli indicatori di valutazione secondo la seguente tabella:

	indicatori	**di interesse per**	
		Rassicura	Recipio
1.	Articoli e citazioni sui media	*	*
2.	Immigrati che hanno contattato l'agenzia	*	
3.	Immigrati che hanno sottoscritto un'assicurazione	*	

	indicatori	di interesse per	
		Rassicura	Recipio
4.	Incremento immigrati che si sono rivolti all'associazione		*
5.	Incremento immigrati che hanno utilizzato i servizi dell'associazione		*
6.	Incremento numero iniziative rese possibili dalla partnership		*
7.	Livello di gradimento della partnership da parte degli stakeholder dell'associazione		*
8.	Livello di gradimento della partnership da parte della tradizionale clientela dell'agenzia	*	
9.	Presenze alle attività comuni	*	*

Gli indicatori sono stati elencati in ordine alfabetico per una migliore fruibilità. L'asterisco * fa riferimento all'organizzazione che ha un interesse diretto allo specifico indicatore. Ad es. la Recipio non ha alcun interesse diretto al fatto che la Rassicura sottoscriva più polizze (l'accordo, infatti, non è provigionale), così come quest'ultima non ricava alcun vantaggio dal fatto che la prima possa organizzare un maggior numero di attività a favore degli immigrati. Tuttavia, se una sola delle due organizzazioni dovesse ricavare un vantaggio dalla partnership, l'altra non avrebbe alcun motivo a proseguire nella collaborazione.

4.2 Dal *Sapere* al *Far sapere*

Non c'è pensiero che sia immune dalla sua comunicazione, e basta formularlo nella falsa sede e in un senso equivocabile per minare la sua verità.

Theodor Adorno ha ragione. La semplice acquisizione/conoscenza di una nozione non rappresenta che un primo passaggio, inutile e sterile se non condiviso con coloro che – dato l'ambito professionale di appartenenza – potrebbero essere interessati alla stessa. Per approvarla o per criticarla o, ancora meglio, per migliorarne la funzionalità nel proprio ambito d'azione.

Spesso dimentichiamo questo assunto banale e intuitivo o non ne cogliamo l'importanza nelle nostre relazioni, professionali e non. Spes-

so, proprio *l'ansia da prestazione comunicativa* ci spinge a dire tutto e subito, in una relazione priva di ascolto e di bidirezionalità. Il risultato è chiaramente negativo; i contenuti declinati, spesso, non arrivano (o arrivano in maniera parziale o, peggio ancora, meramente percepita) ai nostri interlocutori, pregiudicando sul nascere la tenuta della relazione stessa.
Occorre, dunque, un approccio rinnovato che non si limiti alla verifica di ciò che è successo ma che integri e perfezioni la stessa con una fase di conoscenza e condivisione perfettamente calibrata sulle caratteristiche (culturali, operative, ambientali) dei nostri interlocutori.
Utile allo scopo appare la fase di *Reporting*, di fatto il momento costitutivo ultimo del controllo di gestione, alimentato e concretizzato da *Report*, ossia *uno o più rendiconti periodici che hanno lo scopo di comunicare ai diversi responsabili (ai diversi livelli e per le proprie competenze) tutte le informazioni concernenti l'andamento della gestione.*[4]
Già dalla stessa definizione si intuisce come lo strumento non abbia una struttura comune, rispondendo, di volta in volta, a competenze e livelli diversi per natura e per scopo; tuttavia, è possibile individuare tre macro fasi,[5] comuni a ogni processo di reporting e utili per descriverne funzioni e modalità.

Nello specifico:

Fase di raccolta degli input
Per poter elaborare una riflessione, è importante disporre di tutti i dati necessari e utili alla stessa. Si tratta, dunque, di una fase fondamentale e strategica che "raccoglie" i dati, verificandone la completezza; l'accuratezza; il rispetto delle eventuali procedure di acquisizione previste dall'organizzazione e l'aggiornamento. Tutti questi elementi concorrono a una visuale di raccolta sempre più qualitativa e sempre

4 F. Di Paolo, S. Martello, S. Zicari, *Il Controllo di Gestione nel Terzo Settore – Tecniche e dinamiche,* cit., p. 73.
5 Sul tema del reporting, F. Di Paolo, S. Martello, S. Zicari, *Il Controllo di Gestione nel Terzo Settore – Tecniche e dinamiche,* cit., pp. 72–77.

meno quantitativa.
In caso di utilizzo di un modello di partnership su delega[6], se da una parte la fase in esame verrà condotta esclusivamente dalla stessa organizzazione non profit (facilitando, per esempio, il rispetto delle procedure interne o l'aggiornamento), dall'altra rappresenterà un fase di intensa responsabilità che troverà successivamente riscontro nella relazione con il proprio partner profit.
In caso di utilizzo di un modello condiviso di partnership, al contrario, le uniche possibili difficoltà potrebbero essere di natura logistica, con il necessario incontro tra modelli di raccolta diversi e diversificati.

Fase di elaborazione
Una volta raccolti in una cornice di riflessione comune, i dati vengono elaborati per poter verificare eventuali differenze e allontanamenti dagli obiettivi prefissati. In tale fase, nel contempo, si cerca anche una spiegazione alla differenza o all'allontanamento riscontrato in modo che la stessa distorsione si trasformi in esperienza per una futura iniziativa o attività. È importante che tale fase venga condotta sempre in maniera **frequente** e **tempestiva**. Come già scritto, la frequenza dipenderà dalle stesse informazioni oggetto di analisi e riflessione: quanto più attinenti con la sfera operativa tanto più limitato sarà l'intervallo di tempo tra una elaborazione e la successiva.
In merito alla tempestività, tale caratteristica bene si accorda con un quadro operativo sempre più liquido, sempre più soggetto a variabili improvvise e repentine che potrebbero deviare il corso naturale dell'iniziativa.
Non possiamo scordare, infatti, come l'intero processo sia estremamente complesso e come l'insorgenza di una variabile nella fase B, per esempio, possa dispiegare effetti anche nelle fasi successive. La tempestività si afferma, quindi, come una risorsa per anticipare l'insorgenza di una variabile o per mitigarne immediatamente gli effetti nelle fasi seguenti.

6 Si veda il cap. 3 La fase di attuazione.

Fig. 18 – I dati, una volta raccolti, vanno esaminati attentamente.

Nel caso di una partnership basata sul modello a delega, la fase di elaborazione – pur se attuata all'interno dell'organizzazione non profit – conserva una alta dose di responsabilità, rappresentando un punto di inizio che verrà successivamente consolidato nella fase di emissione di report.
Nel caso di una partnership condivisa, invece, la fase non rappresenta altro che un ulteriore momento di confronto tra le parti coinvolte, teso all'individuazione di quelle distorsioni che hanno complicato il raggiungimento dell'obiettivo per come era stato delineato o, nell'ipotesi migliore, alla verifica di un processo attentamente pianificato e integralmente realizzato.

Fase di emissione

Il lavoro svolto prima di questa fase riguarda l'individuazione e la riflessione su determinati aspetti emersi. Nel caso di un modello di partnership condivisa – stante un lavoro svolto di concerto tra tutte le parti coinvolte – la fase di emissione non rappresenta altro che la certificazione di quanto "osservato" fino a questo momento. Un vero e proprio documento che trasforma l'intangibile in tangibile, rappresentando una vera e propria testimonianza rispetto alla qualità e quantità del lavoro svolto.
Altra importanza, al contrario, assume in un modello di partnership a

delega, in cui il precedente lavoro di raccolta ed elaborazione è stato svolto dalla sola organizzazione non profit che, ora, ne dovrà rendere conto al proprio partner profit. Per dimostrare le proprie competenze e le proprie capacità, senza ombra di dubbio.
In questo caso il passaggio da una dimensione intangibile ad una tangibile, perché immediatamente ed inequivocabilmente comprensibile, rappresenta un chiaro esempio di vera e propria comunicazione. Capace, dunque, di declinare e calibrare i propri contenuti sulle caratteristiche/competenze del destinatario.
Proprio per favorire un processo relazionale bidirezionale in cui la comprensione si trasformi anche in confronto, la struttura del report può essere ricondotta a quattro tipologie di fondo.

Nello specifico:

- *Tabella di dati*
  Contengono – distribuiti su più periodi temporali e rispetto alle diverse aree operative coinvolte[7] – informazioni di natura finanziaria, con un confronto con il budget prospettato nella fase di pianificazione ed una eventuale verifica degli scostamenti rilevati.
- *Sistema di indici*
  Più complesso e sofisticato nella costruzione come nella comprensione, viene rappresentato da un sistema di indici che fotografa lo stato d'essere di una organizzazione nelle sue molteplici sfaccettature.
- *Sistema di grafici*
  Utile per indurre nel destinatario una immediata *tangibilità visiva* in merito all'interpretazione dei dati, dei trend e dei rapporti tra determinati ambiti. Tra i più utilizzati i grafici a torta, a linee e gli istogrammi.

7 Per favorire nel destinatario la possibilità di una visuale il più possibile ampia e strutturata che "abbracci" tutta la durata del progetto.

- *Commenti*
  Pur se inclusi nelle tipologie di report, i commenti rappresentano spesso un facilitatore per i tre sistemi sopra descritti; una vera e propria appendice di approfondimento per specificare i dati, gli indici o i grafici.

Fig. 19 – Le tipologie di base della struttura di un report

Alcune avvertenze utili su forma e linguaggio. Proprio perché declinati verso una determinata tipologia di utente, i report devono essere sintetici (per non appesantire il flusso comunicativo); selezionati – per favorire un livello di ricevimento ottimale ed inequivocabilmente calibrato sulla competenza e sul ruolo dell'interlocutore – e redatti in un linguaggio semplice e chiaro.
Inoltre, proprio la naturale missione del report (declinare all'esterno ciò che si è fatto e come lo si è fatto) offre un punto di vista prettamente comunicativo, in cui il report stesso – in caso di valutazione positiva – si trasforma in un volano strategico di comunicazione interna. Una vera e propria testimonianza tangibile delle proprie competenze da condividere con tutti i pubblici di riferimento e non con il solo partner. C'è un *ma*, su cui è importante riflettere. Perché parlare con tutti spes-

so equivale al parlare con nessuno. Per questo, quello stesso report dovrà essere calibrato sulle diverse esigenze, per evitare, per esempio, che un donatore riceva un sistema di indici rispetto al quale non dispone di competenze utili per comprenderlo nella sua interezza. Meglio, dunque, un grafico che visualizzi le ripartizioni delle donazioni ottenute per progetti, accompagnato da un commento che descriva sinteticamente lo stato (patrimoniale, finanziario, operativo) dell'organizzazione.
Così come sarà importante trasmettere e condividere le risultanze con i pubblici interni all'organizzazione (Volontari, dipendenti, fornitori). Per trasparenza, per gratificazione e perché sono loro il motore della nostra organizzazione e del nostro successo.

4.3 Monitorare per…

Preservare, ha risposto – nel corso di un incontro pubblico – un collega. Il monitoraggio, dunque, come sistema di vero e proprio controllo, per verificare il naturale andamento di una attività e per preservare, così, quel patrimonio identitario e valoriale di cui tanto abbiamo già parlato.
Si tratta – ma è una valutazione personale degli Autori – di una visione giusta anche se parziale, soprattutto nei confronti di un contesto sociale molto sfumato, spesso privo di logica nei cambiamenti che si affermano repentini.
Le alternative sono due: o, appunto, *preservare,* attraverso una condotta priva di rischi e logicamente collegata da step o, al contrario, *migliorare*, attraverso un monitoraggio che – pur serio e rigoroso – riesca anche a far emergere degli spunti imprevisti. Il cui risultato finale non è assolutamente scontato, nel bene come nel male.
L'esame attento e obiettivo di ciò che è stato fatto e di come è stato fatto può trasformarsi in un esercizio di autocritica che può portare a nuove strade e a nuove soluzioni.
A patto che lo stesso sia consapevole e sincero, non sorretto da una prassi abitudinaria o, peggio ancora, da contingenze esterne.
Potremmo scoprire che anche una strada non battuta può nascondere un paesaggio di incredibile bellezza e calore.

Capitolo 5
Conclusioni in progress

5.1 Tra deviazioni e soste improvvise

La realizzazione di un testo, al pari di molte attività dell'agire umano, è un viaggio, e come un viaggio si articola in una fase di preparazione – che aspira a eliminare ogni possibile imprevisto definendo il più possibile la tabella di marcia – e in una di attuazione. Ed è proprio in questa fase che si annidano insidie e potenzialità. L'interpretazione di queste ultime dipende dallo stato d'animo dei viaggiatori.
A questo punto lo avrete compreso bene anche voi Lettori: siamo due viaggiatori atipici.
Pur non disdegnando la preparazione (che ci aiuta a percorrere strade sterrate con buone scarpe da montagna invece che di tela) siamo fatalmente attratti da piccoli segnali, da strade secondarie che si perdono all'orizzonte. Dietro le quali si può celare una anonima area da picnic o, al contrario, un panorama di imperdibile bellezza.
Una di queste strade secondarie si è materializzata davanti a noi proprio nel momento in cui stavamo delineando le possibili conclusioni al testo, cercando di sintetizzare in una cornice comune i tanti spunti fuoriusciti dal processo di scrittura.
Un seminario residenziale di formazione civile dal titolo evocativo e poco tecnico – *L'essenziale è invisibile agli occhi* – organizzato dal Centro Nazionale per il Volontariato in collaborazione con la Fondazione Volontariato e Partecipazione, nella splendida campagna di Lucca.[1]

---

1 Il seminario, tenuto a Lucca il 5,6,7 settembre 2014, ha affrontato in un'ottica multidisciplinare le varie sfide politiche, sociali ed economiche del Terzo Settore. Tra i relatori, Linda Sabbadini (Istat); Stefano Ceccanti (Università *La Sapienza*); Gregorio Arena (Labsus); il sociologo Aldo Bonomi; Stefano Martello; Nunzia De Capite (Caritas); Gianfranco Marocchi (Idee in Rete); Luca Gori (Scuola Sant'Anna Pisa); Edoardo Patriarca (Presidente CNV); Stefano Tabò (Presidente CSVnet); Pietro Barbieri (Portavoce Forum Terzo Settore); Paolo Di Cesare e Eric Ezechieli (Nativa); Gianni Pittella (Presidente Gruppo Pse al Parlamento Europeo); Luca Mattiucci (responsabile Corriere Sociale del Corriere della Sera) e Giovanna Rossiello

In particolare – forse perché influenzati dal lavoro in corso – un titolo ha attirato la nostra attenzione: *Oltre il Profit e il Non Profit: verso l'azienda For Benefit*, curato da Paolo Di Cesare e Eric Ezechieli.
Per un attimo, lo ammettiamo candidamente, la nostra attenzione è stata puramente funzionale e difensiva. In particolare, ci ha spaventato quell'*oltre* che configurava un modello terzo; un'aggiunta alle tradizionali categorie di profit e non profit. Di più, la disgregazione di quelle due categorie a vantaggio di una forma organizzativa che includesse al proprio interno i tratti distintivi della prima e della seconda categoria.
Subito dopo, per nostra e per vostra fortuna, ci siamo però ricordati di quale sia il nostro ruolo e l'obiettivo dei nostri (e di qualunque) testo: rappresentare una realtà spesso mutevole cercando di indagarne le sfaccettature e di offrire al Lettore la possibilità di farsi un'idea. Divenendo a sua volta parte attiva del processo di apporti e di miglioramento dell'esistente.
Per farlo, abbiamo "arruolato" Paolo Di Cesare, cofondatore di Nativa, che ha prontamente accettato e che ringraziamo di cuore.

5.2 Le aziende For Benefit: una chiacchierata con Paolo Di Cesare[2]

S. M.: Paolo, innanzitutto mi puoi "presentare" l'azienda For Benefit? Quali sono le principali differenze con una azienda For Profit?

P. D. C.: Un'azienda For Benefit, anche detta B Corp, è un'azienda che decide di superare la dicotomia tra Profit e Non Profit. A mio modo di vedere questa distinzione ha contribuito a cementare nella testa delle persone la convinzione che solo attraverso un'attività non profit si possa perseguire un obiettivo sociale o ambientale. In realtà una For Benefit dimostra che le due anime possono coesistere. Proprio dall'incontro di queste due anime, nel 2012, è nata l'azienda di cui sono co–fondatore: Nativa. Il mio socio, Eric Ezechieli, era Presi-

(Tg1 – Fa' La Cosa Giusta).

2 La chiacchierata tra Stefano Martello e Paolo Di Cesare è stata realizzata tramite posta elettronica nei mesi di settembre/ottobre 2014.

dente di un'organizzazione non profit, The Natural Step Italia (dedita alla ricerca e alla diffusione dei temi legati allo sviluppo sostenibile), mentre io guidavo una realtà For Profit, di cui ero cofondatore, che si occupa di consulenza strategica per aziende. Entrambi sentivamo il bisogno di sviluppare una terza via, consci dei limiti di partenza delle nostre esperienze.

Per questo abbiamo voluto esplicitare nello statuto di Nativa, in aggiunta allo scopo intrinseco di generare profitti, un altro scopo di pari rilevanza: quello di contribuire alla felicità delle persone che lavorano con noi e di generare attraverso la nostra attività un impatto positivo sull'ambiente e le persone. Proprio in quel periodo c'era capitato sotto mano un articolo della Harward Business Review[3] in cui veniva presentata la (grande) novità dell'introduzione, nel codice civile di un piccolo Stato americano (il Maryland), di una terza categoria giuridica di aziende: la For Benefit Corporation. Perché si era sentita questa necessità? Nell'ordinamento civile americano, le For Profit nascono con un unico scopo: la massimizzazione del profitto per i soci (*shareholder*). Non ne esistono altri.

Questa semplice pre–condizione aveva determinato una distorsione del ruolo dei manager impedendo di fatto la nascita di comportamenti "virtuosi" volti a ricercare o determinare un impatto positivo sulle persone o sull'ambiente. Con questa impostazione, infatti, un manager avrebbe rischiato – nel caso di comportamenti "virtuosi" non immediatamente riconducibili alla massimizzazione del profitto – l'opposizione o addirittura l'esautoramento dalla propria funzione da parte dei soci dell'azienda.

Questo è il paradosso che si è venuto a determinare. Davanti alla crisi di un paradigma economico, su cui credo sia superfluo soffermarsi, nasce quindi una nuova forma giuridica proprio per promuovere scelte di business migliori, che tendono verso l'ottimizzazione dei risultati economici, e non verso la loro massimizzazione a ogni costo. La lettura dell'articolo ha immediatamente catturato la nostra attenzione. Mol-

---

3 Harward Business Review, http://hbr.org/2011/11/the–for–benefit–enterprise/ar/1

te delle riflessioni discusse nel corso della progettazione della nostra nuova azienda trovavano una risposta in questo modello. Era quello che stavamo cercando. Per questo ci siamo lasciati sedurre dall'impostazione delle B Corp e abbiamo sviluppato uno Statuto *ad hoc* che il Registro delle Imprese di Milano ha respinto per quattro volte prima di comprenderlo e infine approvarlo. Le For Benefit nascono dunque negli Stati Uniti a partire dal 2009 e svolgono attività di business con modalità innovative perché volontariamente decidono di rispettare i più alti standard di scopo (affiancando allo scopo di profitto la ricerca di un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente), di trasparenza (rendendolo visibile) e responsabilità. Questi sono i punti centrali della differenza con un'azienda For Profit: ottenere profitti senza creare esternalità anzi creando un vero e proprio beneficio per la società. Tradotto in parole più semplici significa considerare l'impatto delle proprie decisioni non solo sugli azionisti ma verso tutti gli *stakeholder*: lavoratori, consumatori, le comunità in cui esse operano, i fornitori, le rappresentanze sindacali, le famiglie dei propri dipendenti. Negli Stati Uniti la forma giuridica è stata già approvata in 27 Stati ed è in approvazione in 14. In Europa e nel resto del mondo, in attesa che l'iter legislativo si compia, un'azienda può diventare "Certified B Corp" attraverso il processo di certificazione sviluppato dallo stesso ente non profit che promuove l'iter legislativo nel mondo (B Lab). Sulle oltre 15mila aziende che stanno portando avanti il processo di certificazione, circa cento operano sul territorio italiano. Si sta per raggiungere una massa critica e siamo al punto di impennata di una accelerazione esponenziale. Basti pensare che ad oggi (settembre 2014) si contano nel mondo più di 1.115 B Corp, mentre solo 5 anni fa…non esistevano. Provengono da 35 Paesi del mondo e appartengono a più di 100 settori diversi. A dimostrazione che il nuovo paradigma non ha limiti di applicazione, né geografico né industriale.

S. M.: Sono dati certamente interessanti. La mia riflessione è comunicativa; da molte indagini emerge un appeal trasversale del Terzo Settore sorretto da quei valori identitari che, paradossalmente, hanno agito da propulsione e, nel contempo,

limite alla crescita. Perché non ripartire da quei valori, integrati da una maggiore professionalizzazione di ruoli e mansioni, per esempio? L'ambito profit, d'altronde, ha fatto proprio questo, integrando (sia pure parzialmente) un obiettivo definito con strategie di responsabilità sociale o, ancora, ricomprendendo all'interno dei propri pubblici non solo il cliente ma anche il dipendente/collaboratore. Il mio timore – e da qui l'idea di tenere i due ambiti separati pur prevedendo necessari incontri – è che in una organizzazione B Corp l'obiettivo profit possa avere maggiore influenza rispetto alla condotta sociale che a quel punto si trasforma in un alibi. A essere provocatori, un po' quello che avviene oggi con la Responsabilità Sociale, non ancora integrata nell'agire quotidiano ma soltanto limitata a singoli eventi. E che questo dato possa annullare quello che considero l'ultimo "baluardo difensivo" del Terzo Settore da cui ripartire.

P. D. C.: La crisi attuale è una dimostrazione della crisi del modello Profit "a tutti i costi". Anche Robert Shiller, Nobel per l'economia 2013, vede nelle aziende B Corp una via concreta allo sviluppo di un nuovo paradigma imprenditoriale.[4] La Responsabilità Sociale rappresenta un primo passo oltre la pura filantropia e il fatto che in alcuni casi si possa definire un alibi è la dimostrazione di quanto in generale sia stato solo un "piccolo" passo per molte aziende.

Ma per alcune, l'attenzione alla Responsabilità Sociale è stato un passaggio molto serio, un vero e proprio stadio evolutivo dell'impresa, ora però superato. Non è un caso che se si guarda alla storia delle attuali B Corp, emerga anche un passato contraddistinto da pratiche molto concrete anche sul tema della Csr prima, e poi su altri stadi evolutivi come l'attenzione all'innovazione sostenibile.

Da una recente ricerca di Accenture[5] emerge un dato che mi è parso folgorante. L'85% delle persone, su scala globale, ritiene che le attività di business siano responsabili di migliorare le proprie vite esatta-

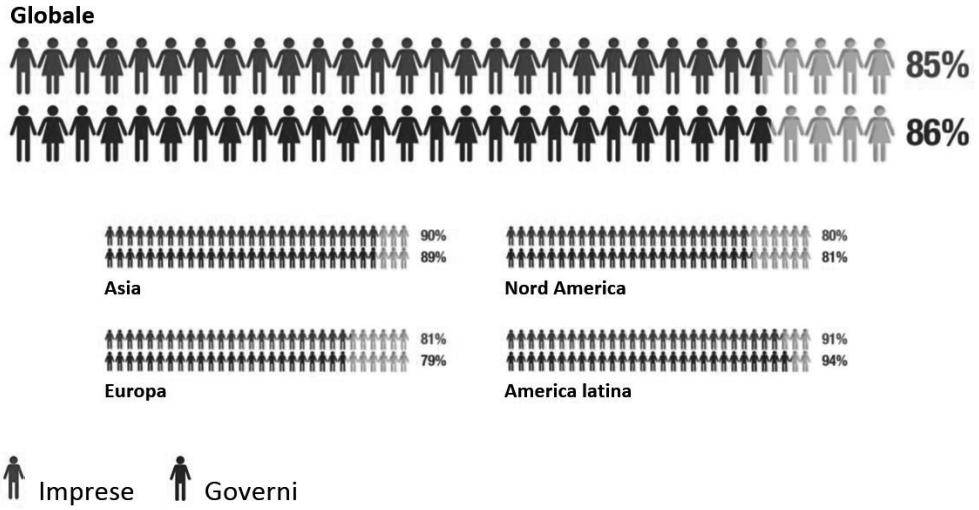
---

4 http://www.nytimes.com/2014/07/06/upshot/donors–give–more–when–they–have–a–sense–of–belonging.html?abt=0002&abg=0&_r=1

5 http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture–Consumer–Study–Marketing–Mattering.pdf

mente quanto lo sono i governi. Non ci sono più gli amministratori da una parte e le aziende dall'altra. Ma sono viste su uno stesso piano di responsabilità.
Quindi non ci sarà più spazio per un'attività – per quanto seria, e a maggior ragione per un alibi – che limita il coinvolgimento di un'azienda a iniziative spot o a dipartimenti marginali quando l'aspettativa delle persone è saldamente nella direzione di una vera e propria trasformazione di paradigma.
In questo senso è emblematico il primo atto propedeutico al riconoscimento dello status di For Benefit che consiste nella firma della Dichiarazione di Interdipendenza. Si tratta di un impegno esplicito e formale a rappresentare attraverso le azioni e le scelte che si compiono il cambiamento che si vuole vedere nel mondo riconoscendo che ognuno di noi è dipendente dall'altro e perciò responsabile di ciascun altro, e delle generazioni future.

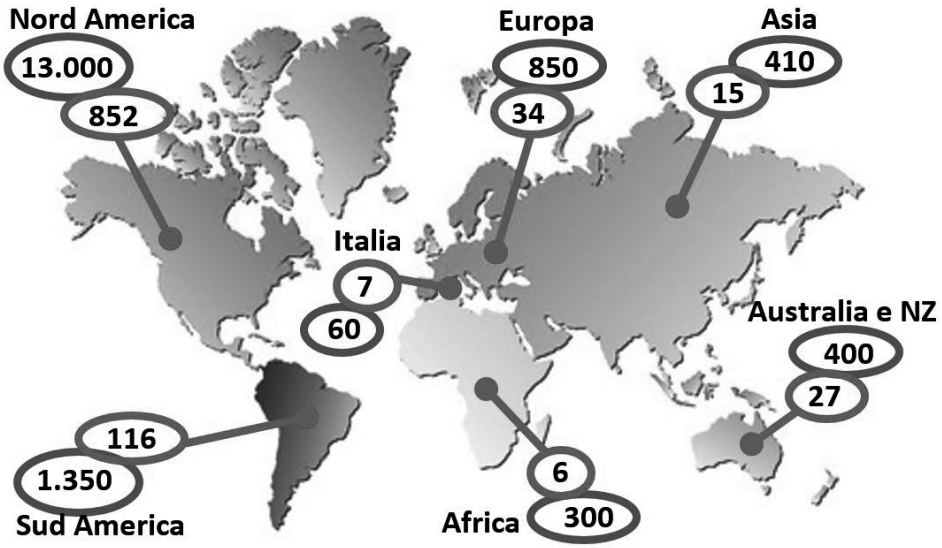
Fig. 20 – Persone che pensano che imprese e governi sono ugualmente responsabili del miglioramento delle loro vite.



Fonte: Accenture, *The Consumer Study: from Marketing to Mattering*

Un conto sarebbe firmarlo e basta ma altro è sottoscriverlo dopo aver superato la verifica di certificazione attraverso un protocollo di analisi denominato BIA (Benefit Impact Assessment[6]). All'azienda viene sottoposto un questionario specifico, in funzione dell'attività svolta dall'azienda (scelto tra decine possibili) per valutare le sue pratiche secondo quattro aree di analisi: Governance, Comunità, Ambiente, Lavoratori. All'analisi, che valuta l'impatto dell'azienda ma anche le sue possibili aree di miglioramento, è affiancato un sistema di valutazione numerico compreso tra 0 e 200. Il minimo per essere certificati è 80.

Fig. 21 – Le aziende certificate B Corp e quelle in attesa di certificazione.



6 http://bimpactassessment.net/

Paese	Aziende B Corp	Aziende in Pipeline
Nord America	852	13.000
Sud America	116	1.350
Europa	34	850
Australia e NZ	27	400
Asia	15	410
Italia	7	60
Africa	6	300
MONDO	1.057	16.370

Fonte: Dati B Lab (www.bcorporation.net) elaborazione grafica Nativa

Più di 20.000 aziende nel mondo lo hanno utilizzato e circa 1.100 lo hanno superato. Non è infatti facile superare la soglia minima, bisogna essere ben oltre lo stadio evolutivo della Responsabilità Sociale e interpretare i temi sociali e ambientali come missione aziendale al pari degli obiettivi di profitto.
Anzi, le aziende che nel mondo emergono con i punteggi più alti (il record è di poco superiore ai 150 punti), hanno una caratteristica chiave: la perfetta e mutua integrazione tra gli obiettivi economici, sociali e ambientali che diventano, di fatto, un tutt'uno.
Tornando alla tua domanda, credo che il concetto di For Benefit sia uno stadio evolutivo dei modelli d'impresa che porta al superamento della differenza tra profit e non profit, intuendo che lì, nell'area possibile di sovrapposizione tra questi ci sia il nuovo modello, e che l'aumento dell'estensione di quest'area possa essere la mission di un'attività migliore.

S. M.: Mi puoi fare un esempio di B Corp italiana?
P. D. C.: C'è un'azienda italiana che produce olio da più di 100 anni e che si è posta l'obiettivo di proseguire prosperando per altri 100. Per questo fanno della relazione con i propri fornitori, oltre che con i propri clienti, uno degli elementi di maggior forza per raggiungere questo obiettivo. L'azienda prospera se insieme ad essa prosperano

anche i fornitori.
Per molte aziende un fornitore è un codice in un sistema informativo, che deve soddisfare alcuni requisiti. Questa azienda invece ha deciso di scrivere, con un processo collaborativo che ha coinvolto più di 100 altre aziende, piccole e grandi, un codice per riscrivere le regole del gioco, e ridefinire il concetto di qualità del settore olio. Oltre il sapore, il contenuto organolettico, la salubrità, dove sono già "al massimo", si sono chiesti in che condizioni lavorano le persone, quanta e quale energia utilizzano? E l'acqua? E gli scarti? Lo stesso discorso è stato fatto per il *packaging* e per tutte le materie prime che vengono utilizzate in produzione. Il concetto di fondo, che va al di là di qualsiasi certificazione, è che chi gestisce, o meglio chi *fa* l'azienda, è consapevole che i cancelli aziendali non sono un confine, ma un'interfaccia con tutto il mondo che la circonda. È chiara la correlazione tra azioni e conseguenze, ovunque nel mondo.

> *S. M.: Mi hai raccontato che il Registro delle Imprese di Milano ha respinto per ben quattro volte il vostro Statuto prima di accettarlo; nel contempo i dati quantitativi sembrano indicare un incremento esponenziale, sia in Europa che in Italia. Come osservatore privilegiato quale prevedi che possa essere il percorso di accreditamento di queste nuove realtà?*

P. D. C.: Non dimentichiamo che l'accreditamento come B Corp è uno strumento, non un fine. È però uno strumento potente per fare emergere l'eccellenza che già c'è e per esplicitare un paradigma più evoluto sul significato dell'attività d'impresa. Non dimentichiamo che l'economia e l'impresa non sono altro che 'tecnologie' create dalla mente umana, e come tali sono in costante evoluzione. Il concetto di impresa è nato originariamente per soddisfare bisogni umani fondamentali. Poi nel secolo scorso si è persa la direzione originaria, che è stata sostituita da un altro concetto, quello della massimizzazione del profitto, ignorando sia le leggi della termodinamica che quelle della prosperità sociale. Nessuna tecnologia, nessuna invenzione che ignori queste leggi può prosperare nel lungo termine. L'accreditamento delle aziende come B Corp serve dunque per proseguire

nel cammino di evoluzione, per creare una massa critica, per unire persone che condividono la stessa visione e credono che sia giunto il momento di mettere in discussione il "*business as usual"* per passare a un modello più evoluto in cui l'economia sia al servizio delle persone, non il contrario. E non si tratta solo di una filosofia ma anche di una applicazione pratica, che già oggi coinvolge e impatta milioni di persone nel mondo, se consideriamo tutte le B Corp, i loro fornitori, i loro clienti e tutti gli *stakeholder* che ne sono positivamente influenzati.
La sfida più grande secondo noi è la mancanza di immaginazione: la fatica che la gente, gli imprenditori, la politica fanno a pensare qualcosa di diverso da quello che già conoscono, anche se la realtà presente non gli piace. La mancanza di immaginazione è quella che fa dire al burocrate di turno che 'non si può fare'; che porta l'imprenditore a lamentarsi del mondo che ce l'ha con lui invece di mettersi in discussione per esplorare nuove strategie e nuovi mercati; e la gente ad avere paura di prendere in mano il proprio destino. La seconda più grande sfida è l'inerzia: se anche immagini qualcosa di diverso e migliore per il futuro, non basta. Devi agire, e agire per fare qualcosa di diverso richiede sempre energia, l'assunzione di rischi, il coraggio di affrontare l'incertezza del risultato. Le B Corp servono come esempio, servono a fare sapere che questo nuovo paradigma esiste, e se esiste per definizione è possibile. Non vediamo rischi di 'concorrenza' con altri paradigmi, modelli o sistemi di accreditamento: chi ha capito quale è la posta in gioco e condivide la visione non si ferma alle etichette e coltiva tutte le opportunità di collaborazione.

5.3 L'auspicio di questo libro

Nelle nostre vite – professionali e personali – più della complessità abbiamo sempre temuto la staticità e l'inerzia. Perché – insieme o isolate, poco importa – queste due attitudini generano sazietà (poco utile in un mondo così complesso) e la sensazione di vivere e lavorare per la sopravvivenza più che per una crescita. Per questo, abbiamo sempre denunciato con forza la staticità di un Terzo Settore che si crogiola nei propri punti di forza (non a caso, immutabili da

anni) omettendo una analisi sui propri punti di debolezza. Già il fatto di poterne scrivere dimostra un dibattito in atto, ma il rischio è che il dibattito si trasformi in una querelle accademica attuata in una splendida sala convegni mentre fuori l'erba continua a crescere in maniera disordinata.
Non esistono soluzioni assolute ma esistono (e Paolo Di Cesare ce ne ha raccontata una) alternative possibili; esiste la possibilità di implementare quelle alternative calibrandone meglio il tiro e migliorandone l'impatto.
Semmai, oggi, il problema riguarda l'attitudine al confronto. Molto simile, secondo noi, a quella già vista rispetto all'accreditamento degli strumenti digitali e basata su di un modello di *sostituzione*. Senza chiedersi mai che cosa non abbia funzionato o se fosse possibile recuperare da quel vecchio paradigma qualcosa di utile.
La conseguenza di questa attitudine è quella di un *presente provvisorio* che non consente a quell'alternativa di entrare in gioco come tale. Perché non ne consente un naturale sviluppo o una razionale declinazione secondo le domande riscontrate. Che, in quanto tali, sono diverse e diversificate.
Per questo, l'auspicio finale di questo libro è quello di consentire alle alternative (e ce ne sono tante, perché tanti sono gli attori in gioco) di dimostrare in maniera inequivocabile il loro successo o il loro fallimento; consentire alle alternative di essere messe sotto pressione per indagarne la loro reale utilità.
E, soprattutto, una volta individuato ruolo e funzione, non lasciarle sole, includendole in una griglia di regole immediatamente riconoscibili da tutti, per non creare distanze e per consentire a tutti di poter dare il proprio apporto.

> *Non sta a noi padroneggiare tutte le maree del mondo, bensì fare ciò che è in noi per rafforzare quegli anni in cui ci troviamo, sradicando il male dai campi che conosciamo, cosicché chi vivrà dopo di noi possa avere una terra pulita da coltivare. Che tempo atmosferico avranno non sta a noi deciderlo.*
>
> (**Gandalf in J.R.R. Tolkien,** *Il ritorno del re*)

Scheda pratica 1
Valutazione motivazione membri del gruppo di progetto

Nome Progetto _____
Nome Candidato _____

1. mansioni attuali	O lavoro di squadra	O lavoro individuale

2. mansioni passate	O lavoro di squadra	O lavoro individuale

3. attuale livello di coinvolgimento/soddisfazione

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. attuale livello di entusiasmo

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Principali aspetti caratteriali
☐ ama accentrare l'attenzione su di sé ☐ gli piace coinvolgere le altre persone
☐ subisce facilmente la frustrazione ☐ reagisce velocemente alle frustrazioni
☐ ama lavorare da solo ☐ preferisce lavorare in gruppo
☐ è socievole ☐ è riservato ☐ trasmette allegria ☐ tende alla malinconia
☐ non sorride mai ☐ è permaloso ☐ non si scompone mai ☐ è coraggioso
☐ tende a spaventarsi ☐ le difficoltà non lo spaventano ☐ ama le cose nuove
☐ preferisce la routine ☐ è propositivo ☐ è un mero esecutore
☐ preferisce dare ordini che riceverli ☐ preferisce ricevere ordini che darli
☐ suscita simpatia negli altri ☐ suscita generalmente una certa antipatia

☐	☐
☐	☐
☐	☐

6. Il candidato si dichiara interessato ❑ SI ❑ NO

7. Ragione dichiarata di interesse_____

Altre ragioni emerse su sollecitazione specifica
(0 = nessun interesse; 10 = massimo interesse)

8. rompere la routine

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. acquisire una nuova esperienza

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. entrare a far parte di un progetto significativo

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. mettere a frutto competenze non utilizzabili nelle attuali mansioni

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. utilizzare/migliorare le proprie competenze

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. vivere un’avventura unica (attore anziché esecutore)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. avere il sentimento di poter dare un contributo significativo

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. coinvolgimento personale (il progetto tocca situazioni di persone vicine)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. Ragione effettiva ipotizzata di interesse _____

19. Inserire il candidato nel progetto ❑ SI ❑ NO

1.1 I 23 motivatori e le 5 identità

Una recente ricerca della Gallup (fine 2013) ha mostrato che l'87% dei lavoratori a livello mondiale non si sentono impegnati o sono attivamente disimpegnati nel loro lavoro. A tale drammatica percentuale[1] non ci si è arrivati certamente da un giorno all'altro.

Non per nulla, ormai da venti anni, Adrian Gostick e Chester Elton hanno lavorato con le più grandi aziende per migliorare l'impegno dei dipendenti e il lavoro di gruppo. Negli ultimi dieci anni hanno condotto tre ricerche sulle tendenze sui luoghi di lavoro che hanno richiesto 850.000 interviste. Questa enorme massa di dati raccolti ha rivelato qual è la differenza chiave che fa sì che le persone siano attivamente impegnate nel loro lavoro. Questa chiave è data dal fatto che il loro lavoro soddisfa le loro motivazioni principali[2]. La ricerca

1 Fatto questo che non ci sembra del tutto estraneo alla crisi economica mondiale, benché ignorato dal mondo della politica, dell'impresa e dell'economia.

2 Il risultato di questa ricerca è ampiamente descritto nel libro *What motivates me – put your passion to work*, A. Gostick e C. Elton, The Culture Works, 2014. Il volume descrive un nuovo metodo per scoprire, ottimizzare e utilizzare le proprie motivazioni. I 23 motivatori sono qui riprodotti per gentile concessione degli Autori.

ha anche permesso di identificare 23 motivatori che, seppure in una miscela assolutamente unica per ogni individuo, sono praticamente universali.

Questi motivatori sono (in ordine alfabetico):

Amicizia Apprendimento Autonomia Creatività Denaro Divertimento Eccellenza Eccitazione	Empatia Famiglia Influenza Lavoro di gruppo Pressione Prestigio Proposito Proprietà	Responsabilità sociale Riconoscimento Servizio Sfida Soluzione Problemi Sviluppo degli altri Varietà

La ricerca ha anche mostrato come persone che ottengono un elevato punteggio in certi motivatori hanno inevitabilmente punteggi alti anche in altri motivatori permettendo così di riconoscere cinque specifiche identità che sono:

- Gli **Achiever** (le persone vincenti e proattive): sono coloro che prosperano quando hanno scadenze ravvicinate, affrontano obiettivi ambiziosi e amano le sfide significative e risolvere un problema. Spesso è il tipo di personalità “A”, agli Achiever di solito piace essere responsabili di altre persone, o perlomeno avere il controllo sul proprio destino.
- I **Builder** (le persone che edificano e sostengono gli altri): sono individui guidati dallo scopo di sviluppare gli altri e servire quelli attorno a loro. Essi coltivano amicizie leali e prosperano in ambienti di forte complicità. I costruttori tipicamente credono che sia importante dichiarare apertamente il loro pensiero riguardo ai temi rilevanti.
- I **Caregiver** (le persone che si prendono cura degli altri): sono quegli spiriti altruisti che si mettono spesso in sintonia con le emozioni degli altri. Sono più motivati quando anche al lavoro si divertono, e credono sia importante equilibrare il tempo al lavoro e il tempo con le loro famiglie.
- I **Reward–driven** (le persone motivate da premi e ricompen-

se): sono tipicamente quelli motivati esternamente, interessati a vincere premi – siano questi di natura economica, applausi o semplicemente l'ammirazione degli altri. Molti di questi individui credono che la classica domanda dei cocktail–party: "che lavoro fai?" sia estremamente importante.

- I **Thinker** (le persone creative e riflessive): quelli che sono spesso più creativi, che amano imparare, godono di un ritmo variato e amano sentire l'adrenalina nella loro vita. La maggior parte dei pensatori diventano frustrati con la pedanteria e la burocrazia e vogliono che il loro lavoro abbia un impatto sul mondo che li circonda.

La tabella 1 riassume dove i motivatori appaiono in ciascuna identità.

La famiglia e la scuola ci incoraggiano a cercare un lavoro collegato con i nostri punti di forza scolastici, con i nostri talenti naturali. E così chi si era rivelato bravo in matematica fin dalle elementari finirà con diplomarsi ragioniere, laurearsi in economia e commercio e – come un fato ormai fissato dagli dei – andrà a lavorare in banca o farà il contabile o diventerà commercialista, per poi diventare ben presto, probabilmente, un insoddisfatto al lavoro.

Tab. 1 – Le tipologie di base della struttura di un report.

Achiever	Builder	Caregiver	Reward–driven	Thinker
Eccellenza Pressione Proprietà Sfida Soluzione dei problemi	Amicizia Lavoro di gruppo Proposito Responsabilità sociale Servizio Sviluppo degli altri	Divertimento Empatia Famiglia	Denaro Prestigio Riconosci–mento	Apprendi–mento Autonomia Creatività Eccitazione Influenza Varietà

La realtà è che i nostri migliori punti di forza non necessariamente sono allineati con le cose che ci motivano. È vero che sembrerebbe logico che dovremmo essere particolarmente interessati a fare le cose per le quali siamo bravi, ma motivatori e punti di forza sono due

cose differenti. Normalmente i motivatori precedono i punti di forza, ma i punti di forza sono ciò in cui siamo bravi, i motivatori sono ciò che ci fa muovere, che ci spinge ad agire.
Il problema quindi, nel mondo del lavoro come del non profit, è di diventare ostaggi nel focalizzare noi stessi, ma anche i nostri collaboratori, soltanto sui nostri (o loro) punti di forza.
Quindi, quando valutiamo chi inserire nel gruppo di progetto dovremmo fare ogni sforzo per cercare di capire quali sono i motivatori principali di ogni candidato[3] sia per potergli affidare specifiche mansioni coerenti con le sue motivazioni sia per assicurarci che nel gruppo ci sia un appropriato mix delle cinque identità, in modo da sfruttare al massimo i punti di forza di ogni identità e, contemporaneamente, ridurre gli effetti dei punti deboli.

3 È possibile effettuare il test professionale sulle identità e sui principali motivatori rispondendo a oltre 100 domande scientificamente validate, ottenendo il proprio profilo personalizzato su http://thecultureworkstest.com/ e inserendo il codice di accesso univoco acquistato online o utilizzando quello incluso gratuitamente nel libro *What motivates me*.

Scheda pratica 2
Le tecniche di negoziazione

2.1 Avvertenza per i Lettori

Nel corso di una stimolante avventura editoriale – la curatela dell'edizione italiana di Homero S. Amato *Come negoziare*[4] – ci trovammo, per la prima volta, a riflettere sul significato profondo di una negoziazione all'interno di una interazione umana. Non si trattava solo di un doveroso senso del dovere, per poter calibrare al meglio i contenuti sull'utente italiano, ma di una vera e propria sorpresa che emerse dalle pagine, gettandoci in forte confusione. Nella trattazione del manager brasiliano, infatti, non vi era traccia di quei *dirty tricks* che da sempre aleggiano sul concetto stesso, spesso aiutati da film che dipingono la negoziazione come un vero e proprio campo di battaglia in cui ciascuna parte cerca di far soccombere l'altra sotto i propri punti di forza, sfruttando le debolezze e le mancanze altrui. Amato, al contrario, tratteggia un quadro di interazione tra parti al cui interno permane un certo grado di conflittualità – d'altronde il processo stesso presuppone una *diversità* nelle istanze promosse dalle parti – che però deve essere ricondotta in una cornice unitaria di confronto tesa all'individuazione di un obiettivo finale che non sia quello elaborato nella fase di pianificazione dalla singola parte bensì il risultato dell'interazione stessa.

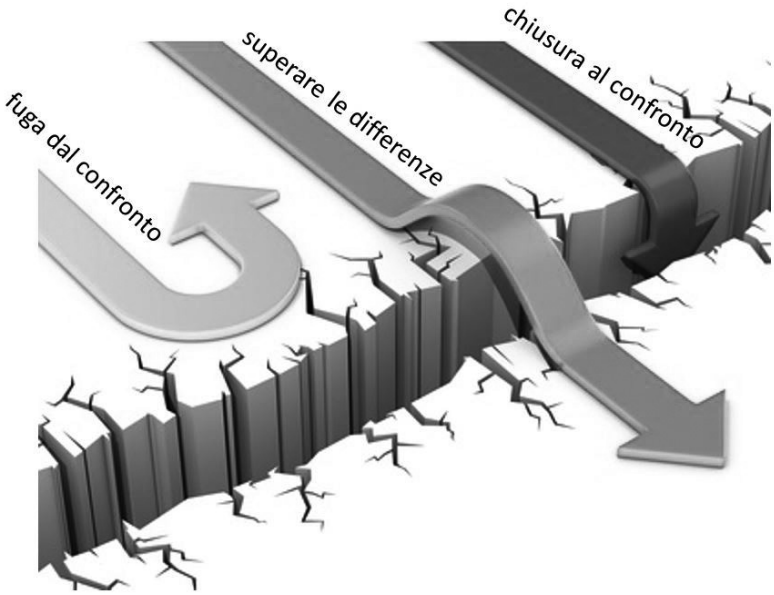
Come? Stimolando una riflessione sul proprio singolo obiettivo; una vera e propria attività di filtraggio nella quale individuare gli aspetti sostanziali (che, dunque, non potranno essere sacrificati) contrapposti a quelli accessori. Non si tratta solo di una tecnica per implementare la propria consapevolezza interna su ciò che si vuole, ma anche di un ottimo metodo (se realizzato da tutte le parti in causa) per annullare un potenziale conflitto costituito dall'insorgenza di motivi contingenti provocati da quelle situazioni di forza e di debolezza poche righe sopra evocate.

---

4 H. S. Amato, *Come negoziare – Tecniche, strategie e tattiche per negoziare meglio e ottenere vantaggi,* Liguori, Napoli, 2012.

In questo modo, il compromesso non è più indotto e subìto, ma consapevolmente voluto; di più, pianificato – quantitativamente e qualitativamente – fin dall'inizio del processo stesso.[5]
Nel seguire questo approccio comportamentale (che non è buonista, ma efficace) abbiamo anche pensato alla stessa trattazione del volume (un incontro operativo e valoriale tra Profit e Non Profit); dunque, alla necessità di un accordo finale che sia espressione della volontà di tutte le parti coinvolte, divenendo così primo passo per la costruzione di un percorso comune di fiducia e credibilità.
L'osservanza di un modello tradizionale (*io vinco, tu perdi*) stimolerebbe, al contrario, la nascita di una relazione già viziata da una sfiducia reciproca: per la parte che ha vinto, che si dovrà sempre difendere da eventuali ritorsioni; per la parte che ha perso, che ambirà a una rivincita.

Fig. 22 – Affrontare il disaccordo: né fuga né chiusura.



5 S. Martello, S. Zicari, *Introduzione all'edizione italiana,* H. S. Amato, *Come negoziare,* cit., p. 5.

2.2 Il processo di negoziazione e il negoziatore: le basi

Originando dall'approccio scelto, proviamo, così, a offrire una vera e propria definizione che sia funzionale al prosieguo della trattazione nell'individuare gli aspetti di maggiore importanza. Un importante istituto di ricerca – l'*Erickson Mediation Institute*[6] – ha descritto le principali caratteristiche di un processo di negoziazione.
Tra queste:

1. La presenza di due o più parti con obiettivi conflittuali (reali o percepiti);
2. la volontarietà di ingresso delle parti nel processo di negoziazione;
3. la possibilità che il tema oggetto del processo possa riguardare situazioni presenti, ma anche passate o, addirittura, future;
4. la possibilità di scegliere un approccio **competitivo** (che tenga conto esclusivamente del proprio singolo obiettivo) o **cooperativo** al cui interno la soluzione prospettata sia trasversalmente positiva per tutte le parti in causa.

BOX 8	DEFINIZIONE DI NEGOZIAZIONE
La negoziazione è quel processo attraverso il quale due o più parti con obiettivi conflittuali cercano – in maniera consapevole, volontaria e cooperativa – di arrivare a un accordo che consenta la massimizzazione dei singoli obiettivi di parte, creando nel contempo una naturale predisposizione per una relazione nel medio lungo termine.	

Ciò che emerge prepotente dalla lista è la grande influenza del fattore umano; in quel potere di scelta che permea molti dei punti sopra esposti risiede la vera e propria forza di una negoziazione efficace, capace di generare un risultato in cui tutte le parti coinvolte percepiscono un guadagno e mai una perdita.

6 www.ericksonmediation.com

Ma se l'elemento umano diventa determinante – tenendo anche conto che ogni processo di negoziazione è diverso da un altro e che non è possibile ricreare condotte basate sui precedenti – una grande importanza deve essere data al negoziatore, colui che gestisce e orienta il tono del confronto, implementando un clima positivo (utilizzo di un modello cooperativo; condotta tesa alla promozione di una partecipazione condivisa e mai imposta) e ostacolando un clima negativo influenzato da un sentimento di diffidenza o dall'utilizzo del modello competitivo che ricerca il raggiungimento del proprio risultato a discapito dell'altrui obiettivo.

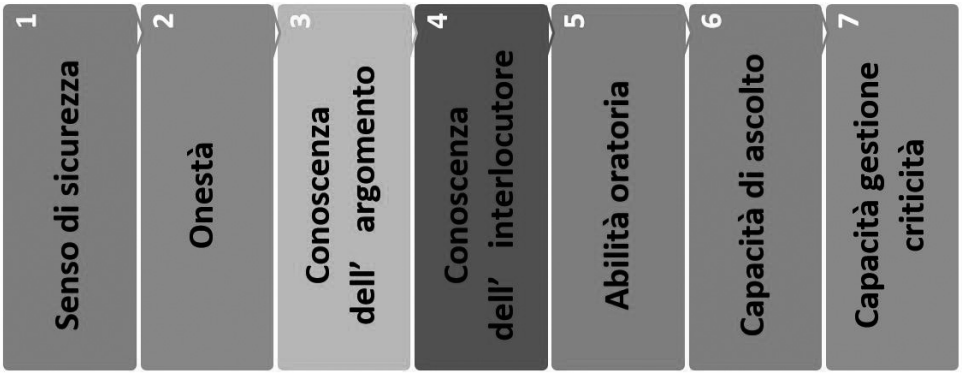
Dunque, chi è il negoziatore? Quali devono essere le sue attitudini e le sue competenze?
Homero Amato ne illustra alcune che – pur anticipando alcuni temi relativi alle varie fasi di cui si compone un processo di negoziazione – meritano di essere replicate:

1. **Senso di sicurezza:**
   un buon negoziatore è convinto delle ragioni/idee/progetti che in quel determinato momento rappresenta. Ne ha studiato ogni minimo particolare, verificando – ancora prima di sedersi al tavolo della negoziazione – gli elementi che ne rappresentano l'ossatura contrapposti a quelli accessori. È inoltre convinto che l'*animus* della sua proposta (perché sul *corpus* si concentrerà il processo di incontro tra le parti) sia valido e possa arrecare vantaggi trasversali.

2. **Onestà:**
   può sembrare banale e scontato, ma non lo è. La disonestà, d'altronde, non paga e può "reggere" solo su benefici di breve termine. Inoltre, la perdita della propria credibilità non si rifletterà solo sul singolo processo in atto ma, con un nefasto effetto a catena, includerà l'organizzazione che si rappresenta nonché i futuri processi che si andranno ad affrontare.

3. **Conoscenza generale e approfondita dell'argomento:**
un buon negoziatore non si limita a una conoscenza parziale dell'argomento (che potrebbe, per esempio, riguardare il proprio singolo punto di vista) ma approfondisce ogni aspetto incluso quello *contrario* ai propri argomenti. Per vari motivi: per rispondere in maniera competente ai vari quesiti dei suoi interlocutori; per poter provare la validità dei propri argomenti in maniera sostanziale e non evocativa e, ancora più importante, per riconoscere la validità di alcuni argomenti a cui non ha pensato.[7]

Fig. 23 – Attitudini e competenze del buon negoziatore.



4. **Conoscenza del proprio interlocutore:**
generalmente non conosciamo i nostri interlocutori e impariamo a valutarne l'operato nel corso del processo stesso. Proprio per questo, un buon negoziatore deve essere in grado di individuare – sin dalle prime fasi di interazione – le modalità utilizzate dall'interlocutore per esprimere idee, critiche e apporti.

---

7 La capacità di accettare un cambiamento o, addirittura, correggere il proprio punto di partenza grazie a una informazione sopraggiunta non rappresentano solo una piena maturità e consapevolezza rispetto al processo in atto, ma anche la prova più lampante di un approccio proattivo che non rifiuta le tesi solo perché esposte dalla *contro*parte ma è pronto a includerle nel dibattito riconoscendole come migliorative e funzionali al raggiungimento di un obiettivo finale.

Importante appare anche la conoscenza della comunicazione paraverbale per poter trasformare uno sguardo, un gesto e la stessa postura dell'interlocutore in un campanello d'allarme o in un segnale, non esplicitato, di approvazione e consenso.

5. **Abilità oratoria:**
pur conoscendo l'argomento in ogni sua sfaccettatura, il buon negoziatore deve essere in grado di veicolare all'esterno i propri contenuti, calibrati sul tipo di interlocutore. In caso, per esempio, di dati scientifici da rivolgere a un interlocutore che non dispone di una preparazione specialistica, sarà importante utilizzare un linguaggio generalista senza, nel contempo, sacrificare la centralità dei dati esposti. O, ancora, alla fine di una lunga sessione, privilegiare una esposizione sintetica e priva di fronzoli. A livello pratico, la capacità di esporre argomenti in maniera chiara ed esaustiva aiuterà l'instaurarsi di un sentimento di fiducia eliminando una percezione di inaffidabilità che potrebbe spingere l'interlocutore alla richiesta di chiarimenti anche su questioni poco importanti nell'economia generale del processo. Per verificare la validità di quanto detto o per valutare la presenza di possibili "trappole semantiche".

6. **Capacità di ascolto:**
l'ascolto rappresenta uno degli aspetti fondanti di una qualsiasi interazione umana. Denota rispetto e riconoscimento dell'interlocutore, intelligenza, consapevolezza in merito alla complessità del processo stesso. L'ascolto deve essere, così, esplicitato sia in senso formale che sostanziale. Quando il nostro interlocutore parla, noi ascolteremo con attenzione e non saremo mai distratti da cellulari o mail. Nel caso la nostra presenza venisse richiesta altrove, richiederemo – con l'assenso dell'interlocutore – un break. Chiaramente anche questo fatto – sia pure ben gestito – rappresenta un elemento di disturbo e, proprio per questo, è importante organizzare i propri impegni *prima* dell'inizio del processo per garantire una presenza continua. A li-

vello sostanziale, è importante prendere appunti ed esplicitare, alla fine dell'intervento, le proprie richieste di chiarimento. Importante, inoltre, è dare la massima considerazione alle richieste dei propri interlocutori, rispondendo in tempi relativamente brevi alle richieste di chiarimento che potrebbero nascere dal confronto.

7. **Capacità di gestione delle criticità:**
lo proviamo tutti nelle nostre vite: il dubbio non riguarda il *se* quanto il *quando* i problemi busseranno alle nostre porte. In un processo così complesso come quello che stiamo raccontando vale la stessa cosa. E vale lo stesso rimedio. La criticità non va, per nessun motivo, sottovalutata o rinviata, ma deve essere discussa tra le parti nel momento stesso in cui si manifesta. È importante indagare le cause che hanno portato all'emersione di quella determinata criticità. La stessa, infatti, potrebbe dipendere da un fraintendimento tra le parti o da risentimenti pregressi al processo stesso, o ancora al fatto che la criticità sia reale. Il buon negoziatore identifica l'ostacolo, lo affronta con buon senso e impedisce che l'ostacolo stesso pregiudichi il buon esito del confronto. In caso di criticità nettamente percepite da una o più parti può essere utile la costituzione di una commissione o l'introduzione di un esperto terzo che aiuti la soluzione della controversia.

Quelli sopra analizzati rappresentano una parte importante dei requisiti fondamentali per poter svolgere al meglio il ruolo di negoziatore. Chiaramente – soprattutto perché si tratta di una interazione umana – è importante calibrare tali caratteristiche sulle peculiarità dell'interazione stessa.

2.3 Il processo di negoziazione: le fasi

Non esiste vento a favore per il marinaio che non sa dove andare. Presumiamo, con un po' di ironia, che Seneca non sia troppo soddisfatto di come siano andate le cose. Perché oggi, in molti degli ambiti

umani, vale più identificare il porto piuttosto che disegnare la rotta che consentirà un approdo sicuro. Senza voler ancora indugiare nelle motivazioni che hanno contribuito a questo orientamento, ci limitiamo a osservare come l'organizzazione (delle proprie risorse, del proprio tempo) sia (ancora) una risorsa importante per il perseguimento dei propri obiettivi.

Anche in un processo di negoziazione. Qualcuno potrebbe pensare che il momento centrale del processo in esame sia quello dell'incontro con il proprio interlocutore, all'interno del quale si perfezionerà l'accordo. Ma non è così. Di fronte al nostro interlocutore noi metteremo alla prova ciò che abbiamo preparato e pianificato ancora prima di sederci a quel tavolo.

La prima – e ineludibile – fase di un processo di negoziazione è la **fase di pianificazione** che *risponde così all'esigenza di riflettere attentamente sulle condotte che stiamo per porre in essere, riducendo al minimo il rischio di variabili che potrebbero deviarci dal raggiungimento dell'obiettivo prefissato.*[8]

Nello specifico, all'interno di questa macro fase risiedono tre sottofasi, incardinate in uno schema logico che "segue" tutto l'iter della preparazione: **pianificazione interna**; **pianificazione esterna**; **pianificazione informativa.**

Nella fase di pianificazione interna, l'organizzazione si interroga sul proprio passato per immaginare il proprio futuro; sotto la lente di ingrandimento, dunque, le precedenti esperienze e progetti, il livello di riconoscimento e di credibilità dell'organizzazione da parte dei propri pubblici di riferimento, la coerenza con la propria identità (mission) in relazione a ciò che vogliamo diventare nel tempo (vision) e, ancora, la verifica del rispetto di quei valori guida che consentiranno il passaggio dalla *mission* alla *vision*.

---

8 S. Martello, S. Zicari, *Fare business in India – una guida per la Piccola e Media Impresa,* Franco Angeli, Milano, 2013, p. 110.

BOX 9	MISSION, VISION, VALORI GUIDA: UNA DEFINIZIONE[9]

[9]
Mission:
la ragione d'essere di una organizzazione (chi siamo, cosa facciamo, quali sono i campi d'attività); si tratta, in altre parole, di un "distillato" della filosofia dell'associazione, dei suoi obiettivi e dei suoi valori.

Vision:
l'immagine del futuro che l'organizzazione si impegna a far diventare realtà (dove vogliamo andare; che cosa vogliamo diventare nel tempo).

Valori guida:
le regole comuni e condivise alla base del patto, più o meno esplicito, che impegna le persone che lavorano all'interno dell'organizzazione.

Inoltre, in questa fase appare importante riflettere anche sui nostri obiettivi,[10] sulla loro chiarezza, fattibilità e specificità nonché sui nostri punti di forza e di debolezza.
Una volta chiarito il **chi siamo noi**, cerchiamo di comprendere **chi sono gli altri**: i nostri interlocutori con cui svilupperemo il processo di relazione che sottende all'intero processo di negoziazione. Tutto questo può essere ottenuto volgendo lo sguardo al passato del nostro interlocutore; in particolare sarà importante indagare i loro comportamenti; i loro probabili obiettivi e la potenziale compatibilità di questi ultimi con i nostri obiettivi.
Ma un processo di negoziazione – qualunque sia l'oggetto del contendere – è un mix di elementi umani (che possiamo, in qualche modo, controllare e gestire) e fattori esterni che spesso sfuggono al controllo. Tuttavia è possibile prevederli, almeno in linea generale, per poterne quanto meno contrastare gli effetti qualora dovessero insorgere nella fase vera e propria della negoziazione. In alcuni casi, se

9 P. Citarella, S. Martello, G. Vecchiato, S. Zicari, *Come comunicare il Terzo Settore,* Franco Angeli, Milano, 2010, p. 29
10 Obiettivi positivi sono sempre quelli chiari, specifici, coerenti, misurabili e realistici. Al contrario, obiettivi negativi sono quelli vaghi, fantasiosi, non coerenti e non misurabili.

efficacemente individuati, possono trasformarsi anche in potenzialità che andranno ad aiutare il processo stesso.
Sempre originando dal motto di Seneca, non basta sapere la collocazione del porto; nel definire la rotta, alcuni elementi ricorrono prepotenti e necessari. Tra questi:

A. Spazio e tempo:
un processo di negoziazione non può durare all'infinito e deve essere ricompreso in una cornice spazio temporale. Sarà, così, importante definire gli orari;[11] il luogo fisico (anche a seconda del numero di soggetti coinvolti) e le risorse necessarie.

B. Agenda:
in che modo verranno suddivise le discussioni? E, nell'ambito dell'argomento oggetto della negoziazione, quale sarà l'ordine delle discussioni?

C. Negoziatori:
le informazioni originate nei precedenti punti influenzano molto anche la scelta dei negoziatori, secondo caratteristiche che non sono solo professionali ma anche personali.[12]

D. Le proposte:
come già evidenziato, la parte concorda internamente in merito agli elementi irrinunciabili contrapposti a quelli che, al contrario, possono "entrare" nella fase di concessione. Nel contempo è importante precisare da subito il contenuto e l'approccio grafico e visivo con cui verranno presentate.

---

11 Non solo in un'ottica organizzativa ma anche operativa. Si prenda, come esempio, un processo di negoziazione con delle scadenze molto ristrette. La necessità di razionalizzare il poco tempo a disposizione orienterà e influenzerà anche lo stile del negoziatore e lo stesso processo di attuazione. Per un approfondimento, S. Martello, *Tecniche di negoziazione per il Terzo Settore: dinamiche e obiettivi,* in "Enti Non profit" (ora "Cooperative & Enti Non profit") di Ipsoa, n. 7/2012, pp. 35–39.
12 Sul tema, si veda anche il paragrafo 2.

Ora tutto è pronto per entrare nel vivo del processo di negoziazione, in quel momento relazionale, dunque, in cui si perfeziona il processo stesso. Anche in questo caso, è possibile individuare delle fasi irrinunciabili che segnano un avvicendarsi logico ed equilibrato.

Nello specifico:

1. **Fase di avvicinamento**

Le parti si incontrano; non è detto che siano le stesse persone che si sono precedentemente incontrate in quegli incontri interlocutori che, spesso, anticipano il processo di negoziazione vero e proprio. Non si tratta solo di un momento formale bensì di un momento estremamente operativo in cui è possibile intravedere l'approccio dei propri interlocutori facendo molta attenzione alla comunicazione non verbale e para verbale. Il tema, inoltre, introduce uno degli aspetti più importanti di ogni negoziazione: la necessità trasversale di *captare* nuove informazioni per ampliare il proprio punto di vista e per integrare la propria strategia. In tal senso, Homero Amato delinea poche semplici ma essenziali linee guida:

- Sapere ascoltare più che parlare;
- Stare attento alle manifestazioni di intenzioni, esplicitate o non, verbali o paraverbali;
- Attuare sempre una relazione bidirezionale con l'interlocutore anche rispetto alla condivisione/scambio delle informazioni.[13]

Soprattutto questo ultimo punto è essenziale per facilitare le dinamiche del primo incontro, bypassando il pericolo di una simpatia/antipatia periferica che potrebbe successivamente inquinare la futura relazione. In tal senso, solo pochi consigli: non dimenticare mai di rinnovare il proposito di individuare la migliore soluzione possibile per le parti in causa e individuare gli obiettivi che il processo sottende.

---

13 Potrebbe sembrare, questo, un consiglio buonista, ma non dobbiamo scordare come nel modello di Amato l'obiettivo finale non sia altro che il risultato di una corretta interazione tra le parti che – pur sacrificando parte del loro obiettivo personale – ambiscono a un obiettivo condiviso. E per questo durevole nel medio lungo termine.

Fig. 24 – Fasi del processo di negoziazione

2. Fase di presentazione

Antecedente alla vera e propria fase di proposta, potremmo paragonare la presentazione al cappello di un tema scolastico, dunque alla presentazione dello scenario di sfondo. Anche in questo caso, esistono dei suggerimenti in grado di implementare l'efficacia della fase in esame. In particolare:

- Illustrare le regole del confronto, in modo da organizzare le proposte e le controproposte in maniera ordinata e omogenea.
- Presentare l'argomento con termini chiari ed essenziali.
- Favorire un confronto attivo tra le parti, secondo le regole sopra delineate.
- Esplicitare tutti i possibili dubbi e incertezze prima di proseguire nella successiva fase.[14]

3. Fase di proposta

La proposta vera e propria viene portata all'attenzione degli interlocutori; è importante che, insieme al contenuto, vengano presentati i benefici per le parti coinvolte; ciò che ci si aspetta dagli interlocutori, nonché una richiesta formale di adesione alla stessa.

---

14 La presenza di dubbi, se non chiarita in questa fase, potrebbe trasformarsi in ostacolo o, peggio, in pregiudizio nella fase di proposta.

4. La fase di scambio

È, forse, questa la fase più importante del processo che stiamo raccontando, in quanto è proprio in questa fase che viene misurato e testato il livello di condivisione e la capacità di ascolto delle parti. Nella fase di scambio ci si "avvicina" l'uno all'altro, esplorando possibili punti di contatto tra interessi e obiettivi che, in partenza, sono diversi. Proprio per questo, è importante ascoltare, non delegittimando gli altrui argomenti ma, al contrario esplicitando tutto ciò che può essere funzionale a una soluzione ottimale. Uno degli errori più frequenti in questa fase riguarda, paradossalmente, proprio lo scambio (di idee, di proposte, di controproposte), vissuto come una sconfitta o, peggio, come una umiliazione. Il risultato di tale atteggiamento mentale è spesso un "non dire" o "un dire tra le righe" che può rallentare e in alcuno casi chiudere un processo di negoziazione.
Non c'è nulla di male nel cercare di massimizzare il miglior risultato possibile, a patto che quello stesso risultato non sia stato ottenuto sfruttando dolosamente un punto di debolezza dell'interlocutore[15].

5. La fase di definizione e formalizzazione

Una volta scambiate le argomentazioni e le controproposte, viene il momento di definire l'accordo. L'alternativa è una discussione infinita in cui ogni aspetto è oggetto di una autopsia linguistica, semantica e contenutistica che, seppur interessante dal punto di vista intellettuale, appare sterile dal punto di vista operativo. Qualche suggerimento: confermare sempre i benefici trasversali alle parti e chiedere sempre l'appoggio degli interlocutori per arrivare alla fase di formalizzazione che segna il momento di perfezionamento dell'intero processo.

6. La fase di autovalutazione

Uno degli errori più frequenti è quello di ritenere che un processo di negoziazione possa essere semplicemente replicato in più occasioni. Non è così, e proprio l'alto tasso relazionale definisce ogni negozia-

---

15 Per esempio, ottenere una decisione a proprio esclusivo vantaggio utilizzando il tempo come elemento di pressione sulla controparte o lasciare questa ultima in una situazione imbarazzante creando, così, i presupposti di una futura conflittualità.

zione come un processo unico e irripetibile. Se questo dato rende difficile l'applicazione di regole standardizzate, dall'altra parte configura un ambito d'azione in continua evoluzione, in grado di formare il Professionista anche dopo anni di esperienza. Proprio per questo riteniamo che l'autovalutazione – pur sganciata dal singolo processo che si è già concluso – sia parte integrante della trattazione. In grado di identificare punti di forza, implementandone l'efficacia nei confronti futuri, e punti di debolezza su cui si opererà un'autocritica capace di verificare la possibilità di un cambiamento possibile, impossibile o semplicemente non voluto.
D'altronde, la negoziazione stessa risponde a forme di pensiero e di percezione che mutano nel tempo, adattandosi a stili di vita e di azione profondamente differenti, nel bene e nel male, ed esigendo così un rinnovamento *in progress*, ottenibile solo attraverso l'apprendimento e la curiosità.

2.4 Tipologie di negoziazione

Esistono diverse tipologie di negoziazione; tra queste, le più utilizzate sono le negoziazioni di gruppo, le negoziazioni individuali, le negoziazioni telefoniche e quelle condotte attraverso la posta elettronica.
Qualunque sia la tipologia scelta, i principi di base rimangono sostanzialmente identici, integrati da una serie di raccomandazioni calibrate sulla specifica attività.
Ma andiamo con ordine.
Come abbiamo già notato, la crescente complessità (per collegamenti e variabili) di ogni ambito umano ha, indirettamente, favorito una discussione sempre più *di sistema*, coinvolgendo professionalità e competenze un tempo estranee l'una all'altra.
Quanto sopra ha, dal punto di vista operativo, implementato il modello della **negoziazione di gruppo**, oggi molto utilizzata per supportare un confronto sempre più ampio.

Fig. 25 – Negoziazione di gruppo: la diversità come fattore di miglioramento.

Esistono, in tal senso, importanti vantaggi e altrettanto importanti svantaggi che è necessario conoscere per calibrare al meglio la propria attività.
Tra i vantaggi, quelli più evidenti riguardano la possibilità di implementare esponenzialmente e trasversalmente il livello informativo, includendo sia la fase di pianificazione (rispetto ai propri interlocutori o alla tematica trattata) che quella operativa. Ma anche una più ampia selezione di opzioni, data da una partecipazione più estesa e – se ben coordinata – più efficace nello scorgere possibilità che il singolo non avrebbe mai intravisto. C'è, poi, una variabile responsabilizzante che, all'interno di un gruppo, comporta una condivisione decisionale con relativa sopportazione del rischio possibile che ne consegue.
Accanto a questi vantaggi importanti siedono altrettanti svantaggi che possono essere così sintetizzati: lentezza del processo decisionale interno ed esterno; possibile nascita di obiettivi occulti in capo a uno o più partecipanti,[16] che potrebbero allontanare il team dall'obiet-

16 La stessa composizione di un gruppo può originare una situazione di mancato equilibrio tra gli stessi componenti. Può dipendere da una personalità accentratrice (a vantaggio di una personalità più remissiva) o dallo status dei componenti all'in-

tivo generale; conseguente maggiore pressione per favorire decisioni individuali poco attente allo scopo generale.

BOX 10	RACCOMANDAZIONI PER LA NEGOZIAZIONE DI GRUPPO

Homero Amato ha individuato semplici rimedi per limitare l'insorgenza delle principali criticità. Si tratta di semplici osservanze incentrate sul buon senso in grado di tutelare l'integrità del gruppo. In particolare:

- Coinvolgere tutto il gruppo nella fase di preparazione e pianificazione;
- Definire, con chiarezza inequivocabile, ruoli, livelli di responsabilità e autorità in capo a ciascun componente del gruppo;[17]
- Individuare le possibili diversità interne che potrebbero rallentare o pregiudicare il confronto esterno.[18]

Anche nella **negoziazione individuale** esistono punti di forza e punti di debolezza che è importante conoscere. Tra i punti di forza, la velocità decisionale e operativa, dettata dalla presenza di un punto di vista/interesse unico e definito e dall'assenza di quelle forme di pressione spesso indotte dalla "logica del team" (colleghi con cui non si vuole fare una brutta figura o che esercitano, per il loro stesso ruolo, un'influenza sulle nostre decisioni) nonché uno stile di negoziazione indipendente che, in alcuni casi, può risultare positivo e flessibile anche rispetto a un cambio di posizione.
Tra gli svantaggi, proprio la presenza di un punto di vista unico e di una conoscenza limitata nonché la mancata condivisione di decisioni e strategie che, troppo spesso, può comportare l'insorgenza di uno stato di stress in capo al negoziatore.[19]

---

terno dell'organizzazione di riferimento.

17 Valutando non solo le singole competenze ma anche le motivazioni, il tipo di personalità e le capacità relazionali.

18 H. S. Amato, *Come negoziare – Tecniche, strategie e tattiche per negoziare meglio e ottenere vantaggi,* cit., p. 107.

19 Il tema della responsabilità individuale (e del contestuale stress che ne può conseguire) è presente non solo nella fase di confronto con l'interlocutore ma anche in quella di confronto con l'organizzazione rappresentata nella fase di report in merito ai risultati raggiunti.

Può accadere, tuttavia, che in casi estremamente particolari la negoziazione debba essere condotta a distanza, con l'ausilio del telefono o della posta elettronica.
Nel primo caso, proprio l'assenza di un riscontro visivo, la pressione del tempo e una maggiore possibilità di fraintendimento tra le parti impone una maggiore attenzione ai contenuti da proporre (che saranno schematizzati prima della telefonata) e alla comprensione dell'interlocutore a cui sarà chiesta conferma.
Nel secondo caso, al contrario, le stesse potenzialità dello strumento – la possibilità di superare i confini di Tempo e Spazio[20] nonché di allegare al messaggio semplificatori di comprensione (illustrazioni, foto, documentazione)[21] – contrastano efficacemente l'assenza di un riscontro visivo e, dunque, la potenziale insorgenza di incomprensioni tra le parti.
Inoltre, in una visuale sinergica di utilizzo, la posta elettronica rappresenta una risorsa importante anche collocata all'interno di una negoziazione individuale o di gruppo, per introdurre in maniera rapida nuovi argomenti e visuali che potrebbero arricchire/integrare lo scenario generale.

2.5 Conclusioni?

Il punto interrogativo è d'obbligo. Non solo perché ogni processo di negoziazione rappresenta un universo a sé, quanto perché, di fatto, la negoziazione rappresenta – se svolta in maniera sincera e consapevole – una volontà concreta di arrivare al miglior risultato possibile per le parti coinvolte.
Quante volte verifichiamo questo intento nella nostra quotidianità?
Il rischio, dunque, è quello di uno strumento "bipolare": molto apprezzato quando si tratta di una chiacchierata accademica o di un testo,

---

20 Questo chiaramente non vuole significare l'invio di messaggi veloci e sconclusionati. Al contrario è importante verificare sempre la logicità contenutistica e grammaticale di ogni comunicazione.
21 Anche qui è importante – in caso di allegati particolarmente "pesanti" – avvertire telefonicamente il nostro interlocutore dell'invio per evitare un possibile intasamento della casella di posta elettronica.

poco utilizzato quando serve realmente.
Ci preoccupa particolarmente il superamento di quel modello basato su punti di forza e di debolezza, criticabile ma non per questo estraneo a una quotidianità veloce e bisognosa di soluzioni immediate, anche se a buon mercato.
L'unica difesa che possiamo erigere è quella del buon senso; di una soluzione che – apprezzata da tutte le parti coinvolte – previene possibili situazioni di crisi, favorendo un equilibrio che si trasforma in solidità e tenuta della relazione.

Scheda pratica 3
Riflessi comunicativi del controllo di gestione

3.1 Introduzione al tema

Tra i tanti bisogni emersi – anche inconsapevolmente – nel corso degli interventi formativi a cui abbiamo partecipato negli ultimi anni, uno dei più pressanti riguarda la ***sinergia***. La capacità, dunque, di applicare – non in maniera forzata – strumenti e condotte nate originariamente per un determinato scopo e oggi, al contrario, utili per fotografare una porzione di esistente più ampia e complessa.
Nonostante tale bisogno sia trasversalmente e quantitativamente presente, lo stesso sconta una certa diffidenza; l'idea che certi "accostamenti" – troppo arditi – siano generati da una propensione alla creatività e alla novità perenne più che dalla sostanziale (e potenziale) applicazione nel proprio campo da gioco. Non fa eccezione, in tal senso, il Controllo di Gestione – insieme integrato di tecniche operative, di natura statico dinamica, che ha l'obiettivo di fornire al vertice dell'organizzazione una serie di informazioni che supportino e indirizzino la gestione verso le finalità sociali[22] – da sempre considerato mero strumento tecnico funzionale alla gestione di realtà complesse e, per questo, poco utile in un panorama dominato da realtà di dimensioni (operative e territoriali) molto più misurate.

BOX 11	LE FASI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Il Controllo di Gestione non va concepito come un'azione o un insieme di azioni da compiere in un unico momento. Si tratta piuttosto di un insieme di fasi che hanno una loro specifica finalità e una logica consequenzialità. Di seguito, le principali fasi di un sistema di Controllo di Gestione:

1. **Fase di pianificazione e programmazione**:
   in questa fase si determinano gli obiettivi e i programmi di medio e lungo periodo (da 3 a 5 anni) dell'organizzazione; vengono definite le linee di condotta

22 F. Di Paolo, S. Martello, S. Zicari, *Il Controllo di Gestione nel Terzo Settore,* cit., p. 33.

da attuare e vengono allocate le risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti.

2. **Fase di formulazione del budget**:
   gli obiettivi fissati nella fase precedente vengono trasformati in valori economico, finanziari e patrimoniali da raggiungere nell'esercizio successivo.

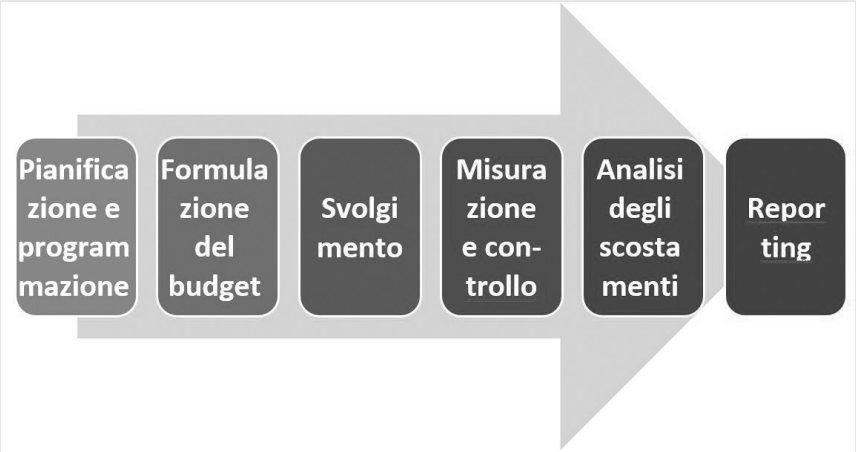
3. **Fase di svolgimento**:
   è il passaggio dal dire al fare. È l'analisi e il monitoraggio costante dell'attuazione operativa del piano nel corso (solitamente) dell'anno solare.

4. **Fase di misurazione e controllo**:
   serve a misurare e verificare le risorse effettivamente impiegate e i risultati (in termini di ricavi e di prestazione di servizi) ottenuti.

5. **Fase di analisi degli scostamenti**:
   si analizzano gli scostamenti, in più o in meno, rispetto al preventivato. Dopo di che si decidono le azioni correttive che permettano di riportare la situazione nei binari di quanto preventivato.

6. **Fase di reporting**:
   si forniscono al vertice dell'organizzazione, in maniera sintetica, chiara e fruibile, tutte le informazioni utili emerse nelle ultime due fasi. È una fase estremamente delicata perché da essa dipenderanno le valutazioni e le decisioni del vertice.

Fig. 26 – Le fasi del Controllo di Gestione



A tale eccezione abbiamo sempre risposto con la stessa definizione del sistema che – accostando elementi di natura **statica**[23] con elementi **dinamici**[24] – ci restituisce uno strumento capace di dialogare con realtà complesse e meno complesse "privilegiando per queste ultime, per esempio, una attività informativo contabile ed escludendo le esigenze di delega formalizzata che, nel caso in esame, si concentra generalmente su poche figure"[25].

Uno strumento che, nella sua stessa applicazione, testimonia di una attitudine alla crescita e non alla sopravvivenza, come troppe volte accade, affermando una volontà di rinnovamento di fronte alle nuove sfide imposte da uno scenario di gioco profondamente mutato, per ruoli e per obiettivi.

Nell'idea stessa di *governance* – che il Controllo di Gestione include e sottintende – si cela, così, una visione nuova del Terzo Settore, meno spontaneista e più pianificata, egualmente attenta al contenuto e alla strategia per implementarlo, sottraendolo – sia pure parzialmente – ai rischi e alle distorsioni derivanti dallo stesso ampliamento del campo d'azione.

Il Controllo di Gestione diventa così – come già acutamente osservato da Giancarlo Panico – un ideale *cruscotto* "per avere sott'occhio quegli indicatori sullo stato di salute dell'organizzazione stessa" e per sapere "se l'impiego delle risorse umane, economiche, strutturali e strumentali sia realmente finalizzato all'attuazione della *mission* e al raggiungimento della *vision*".[26]

Il rischio, a questo punto, non riguarda il *se* utilizzarlo (ancora di più all'interno di una organizzazione dalle dimensioni modeste) quanto il *come*.

---

23 Perché generati dalla contabilità generale, dal bilancio o dagli indicatori di *performance*, dunque da una situazione non mutevole all'origine.

24 Concentrati nelle fasi di monitoraggio per verificare, nei risultati conseguiti, l'allontanamento o meno dall'obiettivo prefissato.

25 S. Martello, *Valenza comunicativa del controllo di gestione,* in "Enti non profit" (ora "Cooperative & Enti non profit") di Ipsoa, n. 1, 2013, pp. 36–40.

26 G. Panico, *Prefazione* a F. Di Paolo, S. Martello, S. Zicari, *Il Controllo di Gestione nel Terzo Settore,* cit., p. 11.

Fig. 27 – Il Controllo di Gestione è come un cruscotto che ci consente di tenere sott'occhio gli indicatori di performance più importanti.

Una prima alternativa riguarda un utilizzo prettamente tecnico, saldamente ancorato ai principi dello strumento stesso e, dunque, a un ambito d'azione esclusivamente interno all'organizzazione. Si tratta di una alternativa legittima che – se colta in maniera consapevole e razionale – potrebbe migliorare la resa operativa dell'organizzazione nonché tutti i processi interni, a vari livelli, in un benefico effetto domino.
Ma si tratta anche di una alternativa parziale che al *sapere fare* non accompagna il *fare sapere*, funzionale alla creazione di una buona reputazione nonché di rapporti con i propri pubblici di riferimento basati sulla fiducia reciproca.

3.2 "La percezione è il nostro peggior nemico"

Così, nel corso di una chiacchierata, si è espresso, lapidario, un collega. Ci si trovava in un ambiente informale e uno degli autori, presente, ha subito compreso che in quella frase, apparentemente scherzosa, si cela una grande verità. L'idea che tutti i macro obiettivi di un processo di comunicazione – generare reti di relazioni sostenibili, implementando il senso di fiducia e di riconoscimento tra le parti – siano in qualche modo *sottomessi* alla **percezione** da parte dei pubblici di

riferimento. Non si tratta di una *percezione periferica* riguardante l'abito che indossiamo a un incontro particolarmente importante[27] bensì di un sentimento molto più diffuso e invasivo che, in alcuni casi, può addirittura orientare il processo stesso di comunicazione.
Lo stesso significato di percezione – *presa di coscienza nell'ambito dell'esperienza sensibile o dell'intuizione*[28] – evoca, dunque, uno scenario in cui, pur di fronte a una provvisorietà di fondo, le organizzazioni sono costrette a un'azione di monitoraggio e consolidamento della propria *immagine percepita.*
Un'azione costante ma anche friabile; una logorante guerra di trincea in cui si conquista una porzione di terra che si perderà qualche giorno dopo. Non per dolo, quanto per la stessa composizione delle variabili che ne orientano la vittoria/sconfitta nel breve termine, esterne all'operato e alla condotta dell'organizzazione e per questo difficili da governare.
Occorre, dunque, una rinnovata strategia che riesca a dare forma e sostanza all'intangibile e, nel contempo, favorisca un sistema di codifica obiettiva (perché calibrata sui principi di fattibilità e misurabilità) e formale (perché composta da un *corpus* di regole, *step* e dinamiche prefissate) da parte dei pubblici interessati.[29]
E proprio rispetto ai pubblici, occorre una doverosa precisazione. L'idea che i pubblici esterni (donatori, fidelizzati e non; sostenitori e potenziali partner) rappresentino la priorità assoluta nei cui confronti scatenare una massiccia offensiva relazionale e comunicativa. In fondo – è questo il pensiero sottinteso – sono loro i sostenitori più forti della nostra attività quotidiana. È grazie a loro che è possibile pianificare la realizzazione di uno o più progetti nel tempo.
Giusto, giustissimo, ed è nei loro confronti che il Controllo di Gestione

---

27 La definiamo periferica in quanto pur importante nell'accreditamento relazionale con il nostro interlocutore, la stessa sarà confermata (o non confermata) da elementi contenutistici sostanziali, quali, per esempio, il nostro curriculum o le specifiche del progetto che andiamo a presentare.
28 Definizione del *Vocabolario della lingua italiana* Devoto G, Oli G., Mondadori, Milano, 2011.
29 F. Di Paolo, S. Martello, S. Zicari, *Il Controllo di Gestione nel Terzo Settore,* cit., pp. 154–155.

si trasforma – da mero processo tecnico – in vera e propria **creazione di valore tangibile**, al cui interno le tradizionali caratteristiche di stampo percettivo (competenze, intuizioni, passione) vengono irrobustite da un valore economico finanziario, immediatamente codificabile e traducibile nei valori dell'efficienza (finanziaria, organizzativa) e dell'efficacia (rispetto agli obiettivi sottintesi nella mission generale dell'organizzazione).
Ma non possiamo e non dobbiamo scordare coloro che con il loro apporto (volontario o retribuito, poco importa) contribuiscono al funzionamento quotidiano della nostra organizzazione, troppo spesso soggetti a una vera e propria "gerarchia informativa" che assegna livelli di conoscenza secondo lo status ricoperto. Non si tratta, come al solito, di buonismo applicato alle logiche del personale, bensì di un vero e proprio rimedio preventivo, per confermare l'impegno (e la responsabilità) individuale e per preservare la responsabilità collettiva di fronte a possibili situazioni di crisi, potenziale o sopraggiunta.
Un esempio classico, in questo senso, riguarda il *feedback*[30] e il *feedforward*[31] che, pur conservando la loro specifica funzionalità tecnica, sviluppano – se condivisi tra le diverse anime dell'organizzazione – un senso diffuso di partecipazione e di apporto generando un sentimento di consapevolezza.
La presenza di un sistema condiviso e omogeneo (perché calibrato sulle reali esigenze dell'organizzazione) consente, inoltre, il superamento di quella liquidità di fondo che giustifica e legittima le azioni di consolidamento della percezione, attivando spazi nuovi di riflessione e azione, meno casuali e più pianificati. In poche parole, stante una maggiore stabilità delle relazioni interne ed esterne, naturalmente calibrate sul medio lungo termine.

3.3 Chi sono io, chi sei tu e cosa vogliamo fare

Nel corso degli anni abbiamo sviluppato una sorta di approccio fisso nei confronti dei nostri interlocutori potenziali. Ancora prima di parlare

---

30 Processo finalizzato al riscontro delle azioni intraprese.
31 Processo di comparazione tra i valori fissati nei programmi con le previsioni aggiornate ottenute sulla base di informazioni sopraggiunte.

dell'argomento che ci ha portato in quella determinata sala riunioni, parliamo del nostro lavoro in generale. Molti ritengono che l'esercizio della comunicazione si risolva in una estemporanea creatività sotto la doccia da cui fuoriescono idee grandiose e geniali, in grado di risolvere annose criticità nel giro di qualche minuto. Purtroppo non è così, la comunicazione si risolve in un più noioso esercizio di lettura e analisi dei dati; valutazione degli obiettivi; predisposizione razionale di strumenti e monitoraggio di risultati che, per essere credibili, necessitano di un giusto tempo di incubazione. Non si tratta, inoltre, di una attività veloce e immediata bensì di un processo che necessita di continui accorgimenti *in progress*. Nello spiegare tutto questo, c'è una duplice urgenza: la necessità di ancorare le aspettative (legittime) del nostro interlocutore a un dato *reale* e non *evocativo* e di instaurare con lui una relazione trasparente, i cui contenuti siano immediatamente comprensibili. Ecco perché non basta pensare di voler utilizzare il Controllo di Gestione attraverso una leva comunicativa; quel proposito si deve trasformare in una serie di azioni e strumenti in grado di intercettare le singole domande e le singole competenze dei nostri interlocutori. Poniamo alcuni esempi.

Nel caso di un incontro con un imprenditore interessato a supportare le materie di nostra competenza, potrebbe essere utile rilasciare anche materiali complessi che raccontino l'insieme della nostra organizzazione. Questo, perché il nostro interlocutore, per la sua stessa attività, dispone di competenze di codifica rispetto alle informazioni rilasciate e in più – proprio in vista di una possibile partnership – ha bisogno di un quadro completo. Discorso diverso per un donatore fidelizzato che valuterà soprattutto la resa operativa dell'organizzazione; dunque, il raggiungimento degli obiettivi rispetto ai progetti in corso e la pianificazione di progetti futuri. Così come, ancora diverso, sarà l'approccio relazionale con il Volontario. Quanto sopra esige una fase di auto orientamento, per calibrare non solo le informazioni ma anche il linguaggio di quelle stesse informazioni nonché i canali di rilascio e declinazione delle stesse. Si tratta di una riflessione fondamentale, il cui esito potrebbe implementare gli effetti relazionali o, in alternativa, danneggiarne irrimediabilmente la tenuta.

Ringraziamenti

Il nostro non è un lavoro routinario. E se da una parte questa consapevolezza ci mantiene *svegli* e perennemente all'erta, dall'altra viene pesantemente influenzata dalla qualità della nostra vita che, come direbbe Francesco De Gregori, *tanto pulita non è*.
Quando le cose vanno bene, le nostre mani veleggiano veloci sulla tastiera e le parole diventano una brezza capace di farti andare senza scompigliarti i capelli. Quando le cose vanno male (o anche solo così e così) quelle stesse mani tamburellano imbarazzate alla ricerca di una scusa utile o inutile per sottrarsi al loro lavoro.

Al nostro tamburellare, Norma Leaso ha opposto una azione austroungarica di editing, revisione e verifica del testo e delle note, che ha evitato numerosi refusi, e senza nemmeno guardarci troppo di traverso.
Cristiana Guccinelli e Cristina Galasso erano ai blocchi di partenza, come sempre, e come sempre non le abbiamo più viste durante la gara. Ci siamo incontrati al traguardo.
Le componenti del Gruppo *Comunicare le professioni intellettuali* di Ferpi Roberta Zarpellon (referente), Laura Calciolari, Amanda Jane Succi, Ada Sinigalia con cui abbiamo condiviso una esperienza che ha lasciato strascichi adrenalinici non indifferenti. E che ripeteremmo all'infinito.
Tiziana Collovigh e Lia Longo, della redazione di Cooperative & Enti non profit di Ipsoa - Gruppo Wolters Kluwer, che hanno una capacità rara di ascolto (sincero) e di dialogo (trasparente).
Giulio Sensi e tutti i ragazzi e le ragazze del Centro Nazionale per il Volontariato, per la loro azione, efficace e passionale al tempo stesso.
Chester Elton, per la sua coerenza nell'applicare ciò che afferma e scrive.
Ivano Driussi, uomo di valori e di etica, che ha condiviso con noi la sua esperienza ventennale di commercialista e titolare della Immobiliare Driussi da sempre improntata a favorire l'incontro tra aziende e mondo del volontariato.

Sergio e Flavia Barlassina, che hanno aiutato (e nemmeno loro sanno quanto) il procedere delle pagine.
Cristiano e Katia Leoni; Angelo e Francesca Todaro; Fabrizio e Barbara Tardella; Maurizio e Fiammetta Calafiore; Marina Brunazzi e Roberto Micheli, per gli stessi motivi (e le stesse modalità) di cui sopra.
Ora, finalmente, è arrivato il momento di restituire ciò che abbiamo ricevuto.

Buona lettura e in bocca al lupo.

Bibliografia

Aa.vv.
1997 – *Benvenuto! 32 giochi di accoglienza,* Edizioni La Meridiana, Molfetta.

Aa.vv.
2013 – *L'Organizzazione per gli Studi professionali,* Alpha Test, Milano.

Amato, Homero S.
2012 – *Come negoziare – Tecniche, strategie e tattiche per negoziare meglio e ottenere vantaggi,* Liguori Editore, Napoli.

Argyris, Chris
1971 – *Management and Organizational Development: the path from XA to YB,* McGraw Hill, New York.

Barry, Max
2004 – *Logo Land,* Piemme, Casale Monferrato.

Boella, Laura
2006 – *Sentire l'altro. Conoscere e praticare l'empatia,* Cortina, Milano.

Citarella, Pietro; Martello, Stefano; Vecchiato, Giampietro; Zicari, Sergio
2010 – *Come comunicare il Terzo Settore,* Franco Angeli, Milano.

De Bono, Edward
1997 – *Sei cappelli per pensare,* BUR, Milano.
2007 – *Una bella mente. Rendersi attraenti con il pensiero creativo,* Erickson, Trento.

De Palma, Elena
2009 – *Accogliere e motivare i volontari. Riferimenti teorici e strategie organizzative,* Csv Verona, n. 9.

Devoto, Giacomo; Oli, Gian Carlo
2011 – *Vocabolario della lingua italiana,* Mondadori, Milano.

Di Paolo, Fabrizio
2010 – *Il Controllo di Gestione,* aggiornamento digitale a Citarella P., Martello S., Vecchiato G., Zicari S., *Come comunicare il Terzo Settore,* Franco Angeli, Milano.

Di Paolo, Fabrizio; Martello, Stefano
2011a – *Il controllo di gestione: una prima definizione*, in "Terzo Settore" de Il Sole 24 Ore, n. 1, pp. 51–53.
2011b – *Il controllo di gestione: le fasi e gli obiettivi*, in "Terzo Settore" de Il Sole 24 Ore, n. 2, pp. 52–54.

Di Paolo, Fabrizio; Martello, Stefano; Zicari, Sergio
2012 – *Il Controllo di Gestione nel Terzo Settore. Tecniche e dinamiche*, Franco Angeli, Milano.

Eurispes
2011 – *Italiani sempre più sfiduciati*, in "Terzo Settore" de Il Sole 24 Ore, n. 2, L'inserto, pp. V–VIII.

Friedberg, Erhard
1994 – *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata*, Etas, Milano.

Garel, Gilles
2011 – *Le management de projet*, La Découverte, Paris.

Giuliani, Rudolph W.
2002 – *Leadership*, Mondadori, Milano.

Gostick, Adrian; Elton, Chester
2009 – *The Carrot Principle*, Simon & Schuster, New York.
2013 – *Impegno Totale*, Franco Angeli,

Milano.
2014 – *What Motivates Me*, The Culture Works, New Jersey.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth
1982 – *Leadership situazionale*, Sperling & Kupfer, Milano.

Invernizzi, Emanuele
2002 – (a cura di) *Relazioni Pubbliche. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw–Hill, Milano.

Istituto Italiano Della Donazione
2010 – *Il lavoro nel non profit? È temporaneo e poco remunerativo*, in "Terzo Settore" de Il Sole 24 Ore, n. 11, L'inserto, p. IV.

Korten, David C.
1990 – *Getting to the 21 Century: voluntary action and the global agenda*, Kumarian Press, West Hartford.

Lopez, Aldo
2014 – *Il non profit protagonista a pieno titolo nell'economia del Paese*, in "Cooperative & Enti non profit" di Ipsoa, n. 3, pp. 7–11.

Maxwell, Neal A.
1967 – *Looking at Leadership*, Church Educational System, Salt Lake City.

Martello, Stefano
2012a – *Il piano di comunicazione: pianificazione, attuazione e monitoraggio*, in "Enti non profit" (ora "Cooperative & Enti non profit") di Ipsoa, n. 3, pp. 36–41.
2012b – *Tecniche di negoziazione per il Terzo Settore: dinamiche e obiettivi*, in "Enti non profit" (ora "Cooperative & Enti non profit") di Ipsoa, n. 7, pp. 35–39.
2012c – *Tecniche di "pensiero laterale" per il Terzo Settore*, in "Enti non profit" (ora "Cooperative & Enti non profit") di Ipsoa, n. 11, pp. 32–36.
2013a – *Valenza comunicativa del controllo di gestione*, in "Enti non profit" (ora "Cooperative & Enti non profit") di Ipsoa, n. 1, pp. 36–40.
2013b – *La pianificazione nel non profit: fasi e dinamiche*, in "Enti non profit" (ora "Cooperative & Enti non profit") di Ipsoa, n. 5, pp. 39–46.
2013c – *Dossier: L'accoglienza nelle organizzazioni di volontariato*, in "Volontariato Oggi" del Centro Nazionale del Volontariato, n. 1, pp. 13–18.

Martello, Stefano; Zicari, Sergio
2011 – *L'accoglienza dei volontari nel Terzo Settore. Tecniche di comunicazione e suggerimenti pratici*, Cesvot, I Quaderni, n. 54, Firenze.
2012 – *L'accoglienza: da suggestione a risorsa*, in "Pluraliweb – Storie di associazioni e volontari", http://pluraliweb.cesvot.it, 25 ottobre.
2013 – *Fare business in India*, Franco Angeli, Milano.
2014 – *Reclutare nuovi volontari nel Terzo Settore. Strumenti e idee per sapere cosa fare e come farlo*, Liguori Editore, Napoli.

Massarenti, Joshua
2011 – *Cento milioni di attese. Parla John Macdonald, capo della task force Ue dell'Anno del volontariato*, in "Vita", 11 febbraio.

Mc Gregor, Douglas
1960 – *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York.

Melandri, Valerio
2010 – *Il piano di sponsorizzazioni: dalla redazione alla fase operativa*, in "Terzo Settore" de Il Sole 24 Ore, n. 1, pp. 48–52.
2010 – *Valorizzare i volontari e il personale retribuito*, in "Terzo Settore" de Il Sole 24 Ore, n. 6, pp. 44–48.

Michelini, Laura
2007 – *Strategie collaborative per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility*, Franco Angeli, Milano.

Osborn, Alex F.
1953 – *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*, Charles Scribner'Sons, New York.

Packard, Vance
1989 – *I persuasori occulti*, Einaudi, Torino.

Pearson, Simon
2014 – *Un eroe in fuga*, Newton Compton Editori, Roma.

Phillips, Donald T.
2001 – *Run to Win: Vince Lombardi on Coaching and Leadership*, St. Martin's Griffin, New York.

Rousseau, Jean–Jacques
1994 – *Il contratto sociale*, Einaudi, Torino.

Sen, Amartya
1987 – *Etica ed economia*, Laterza, Roma – Bari.
2000 – *La ricchezza della ragione. Denaro, Valori, Identità*, Il Mulino, Bologna.

Sorkin, Andrew Ross
2010 – *Too Big to Fail*, De Agostini, Novara.

Vecchiato, Giampietro; Zicari, Sergio
2009 – *Il primo incontro non si scorda mai. Manuale dell'accoglienza per le aziende e le organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.

Volpi, Claudio
1995 – *Elogio dell'amore*, Edizioni Seam, Roma.

Zocchi, Walter
2010 – *La comunicazione nelle aziende familiari*, in "Relazioni Pubbliche – Magazine della Federazione relazioni pubbliche italiana", anno XVIII, n. 60.

Gli autori

Stefano Martello (1974), consulente in comunicazione, lavora nel settore Comunicazione di *Donalda*, società di produzione audio e video di Roma. Svolge attività pubblicistica sui temi della comunicazione pubblica. È coautore di *Santi, Poeti e Comunicatori* (Fara, 2004); *Organizzazione e Marketing dello studio legale* (Il Sole 24 Ore, 2005); *Comunicare le professioni intellettuali* (Spazio RP – Ferpi, 2008); *Come comunicare il terzo settore* (Franco Angeli, 2010); *Tecnofuturo* (Liguori, 2010); *Il Controllo di Gestione nel Terzo Settore* (Franco Angeli, 2012); *Fare business in India* (Franco Angeli, 2013); *L'Organizzazione per gli Studi professionali* (Alpha Test, 2013) e *Reclutare nuovi Volontari nel Terzo Settore* (Liguori, 2014). Autore di *Guida al marketing dello studio legale* (Il Sole 24 Ore, 2007) ha curato con Sergio Zicari l'edizione italiana di Homero S. Amato *Come negoziare* (Liguori, 2012).
Per il Cesvot ha scritto con Sergio Zicari *L'accoglienza dei volontari nel Terzo Settore. Tecniche di comunicazione e suggerimenti pratici* (I Quaderni, n. 54, 2011).
s_martello@hotmail.com

Sergio Zicari *(*1951*),* Presidente La Tua Voce onlus di Roma, Presidente Honora Scarl, Responsabile Corporate Italia Uniplus Holding, Responsabile Nazionale Rapporti con la stampa per un ente morale e socio Ferpi. È coautore di *Comunicare le professioni intellettuali* (Spazio RP – Ferpi, 2008); *Il primo incontro non si scorda mai* (Franco Angeli, 2009); *Come comunicare il terzo settore* (Franco Angeli, 2010); *L'accoglienza dei volontari nel terzo settore* (Cesvot, 2011); *Il controllo di gestione nel terzo settore* (Franco Angeli, 2012); *Fare business in India* (Franco Angeli, 2013); *L'Organizzazione per gli Studi professionali* (Alpha Test, 2013) e *Reclutare nuovi Volontari nel Terzo Settore* (Liguori, 2014). Ha curato l'edizione italiana di Adrian Gostick e Chester Elton *Impegno Totale* (Franco Angeli, 2013) e, con Stefano Martello, l'edizione italiana di Homero S. Amato *Come negoziare* (Liguori, 2012). sergio.zicari@akon.it

Indice

Per il lettore . . . . . pp 7

Capitolo 1
Lo scenario di sfondo . . . . . » 11
1.1 Il perché prima del come . . . . . » 11
1.2 Il Terzo Settore . . . . . » 12
1.3 (segue) Conclusioni al paragrafo . . . . . » 18
1.4 Il Profit . . . . . » 20
1.5 (segue) Conclusioni al paragrafo . . . . . » 22
1.6 Conclusioni al capitolo . . . . . » 23

Capitolo 2
La fase di pianificazione . . . . . » 25
2.1. Sergio e Stefano costruiscono un libro ... . » 25
2.2. La fase di auto–orientamento . . . . . » 31
2.3. Conclusioni al paragrafo. . . . . » 38
2.4. La fase di definizione (parziale) del paragrafo. . . » 38
2.5. La costituzione della squadra di progetto . . . . . » 40
2.6. La fase di individuazione dell'interlocutore Profit . » 47
2.7. Il primo incontro . . . . . » 54
2.8. Conclusioni al capitolo . . . . . » 57

Capitolo 3
La fase di attuazione . . . . . » 59
3.1 Dove siamo? Premessa al capitolo. . . . . » 59
3. 2 Il modello di delega . . . . . » 60
3. 3 Il modello condiviso . . . . . » 61
3. 4 Tra il fallimento e la crescita: la crisi. . . . . » 63
3. 5 Conclusioni al capitolo . . . . . » 68

Capitolo 4
La fase di monitoraggio . . . . . pp 69
4.1 Tra Successo e Insuccesso . . . . . » 69
4.2 Dal Saper al Far sapere . . . . . » 73
4.3 Monitorare per ... . » 79

Capitolo 5
Conclusioni in progress . . . . . » 81
5.1. Tra deviazioni e soste improvvise. . . . . » 81
5.2 Le aziende For Benefit:
una chiacchierata con Paolo Di Cesare . . . . . » 82
5.3 L'auspicio di questo libro . . . . . » 90

Scheda Pratica 1
Valutazione motivazione membri del gruppo di progetto » 93
1.1 I 23 motivatori e le 5 identità . . . . . » 95

Scheda Pratica 2
Le tecniche di negoziazione . . . . . » 99
2.1 Avvertenze per i lettori . . . . . » 99
2. 2 Il processo di negoziazione e il negoziatore:
le basi . . . . . » 101
2. 3 Il processo di negoziazione: le fasi . . . . . » 105
2. 4 Tipologie di negoziazione . . . . . » 112
2. 5 Conclusioni . . . . . » 115

Scheda Pratica 3
Riflessi comunicativi del Controllo di Gestione . . . . . » 117
3.1 Introduzione al tema . . . . . » 117
3.2 "La percezione è il nostro peggior nemico" . . . . . » 120
3.3 Chi sono io, chi sei tu e cosa vogliamo fare . . . . . » 122

Ringraziamenti . . . . . pp 125

Bibliografia » . . . . . » 127

Gli Autori » . . . . . » 131

"I Quaderni" del Cesvot

Quaderno 1
Lo stato di attuazione del D.M. 21/11/91 e successive modifiche
Relazione assemblea del seminario

Quaderno 2
Volontari e politiche sociali: la Legge regionale 72/97
Atti del Convegno

Quaderno 3
Gli strumenti della programmazione nella raccolta del sangue e del plasma
Cristiana Guccinelli, Regina Podestà

Quaderno 4
Terzo settore, Europa e nuova legislazione italiana sulle Onlus
Cristiana Guccinelli, Regina Podestà

Quaderno 5
Privacy e volontariato
Regina Podestà

Quaderno 6
La comunicazione per il volontariato
Andrea Volterrani

Quaderno 7
Identità e bisogni del volontariato in Toscana
Andrea Salvini

Quaderno 8
Le domande e i dubbi delle organizzazioni di volontariato
Gisella Seghettini

Quaderno 9
La popolazione anziana: servizi e bisogni. La realtà aretina
Roberto Barbieri, Marco La Mastra

Quaderno 10
Raccolta normativa commentata. Leggi fiscali e volontariato
Stefano Ragghianti

Quaderno 11
Oltre il disagio. Identità territoriale e condizione giovanile in Valdera
Giovanni Bechelloni, Felicita Gabellieri

Quaderno 12
Dare credito all'economia sociale. Strumenti del credito per i soggetti non profit
Atti del convegno

Quaderno 13
Volontariato e Beni Culturali
Atti Conferenza Regionale

Quaderno 14
I centri di documentazione in area sociale, sanitaria e sociosanitaria: storia, identità, caratteristiche, prospettive di sviluppo
Centro Nazionale del volontariato, Fondazione Istituto Andrea Devoto

Quaderno 15
L'uso responsabile del denaro. Le organizzazioni pubbliche e private nella promozione dell'economia civile in toscana
Atti del convegno

Quaderno 16
Raccolta normativa commentata. Leggi fiscali e volontariato
Stefano Ragghianti

Quaderno 17
Le domande e i dubbi delle organizzazioni di volontariato
Stefano Ragghianti, Gisella Seghettini

Quaderno 18
Accessibilità dell'informazione. Abbattere le barriere fisiche e virtuali nelle biblioteche e nei centri di documentazione
Francesca Giovagnoli

Quaderno 19
Servizi alla persona e volontariato nell'Europa sociale in costruzione
Mauro Pellegrino

Quaderno 20
Le dichiarazioni fiscali degli Enti non Profit
Stefano Ragghianti

Quaderno 21
Le buone prassi di bilancio sociale nel volontariato
Maurizio Catalano

Quaderno 22
Raccolta fondi per le Associazioni di Volontariato. Criteri ed opportunità
Sabrina Lemmetti

Quaderno 23
Le opportunità "finanziare e reali" per le associazioni di volontariato toscane
Riccardo Bemi

Quaderno 24
Il cittadino e l'Amministrazione di sostegno. Un nuovo diritto per i malati di mente (e non solo)
Gemma Brandi

Quaderno 25
Viaggio nella sostenibilità locale: concetti, metodi, progetti realizzati in Toscana
Marina Marengo

Quaderno 26
Raccolta normativa commentata. Leggi fiscali e volontariato
Stefano Ragghianti

Quaderno 27
Le trasformazioni del volontariato in Toscana. 2° rapporto di indagine
Andrea Salvini, Dania Cordaz

Quaderno 28
La tutela dei minori: esperienza e ricerca
Fondazione Il Forteto onlus - Nicola Casanova, Luigi Goffredi

Quaderno 29
Raccontare il volontariato
Andrea Volterrani

Quaderno 30
Cose da ragazzi. Percorso innovativo di Peer Education
Luca Napoli, Evelina Marallo

Quaderno 31
L'arcobaleno della partecipazione. Immigrati e associazionismo in Toscana
Ettore Recchi

Quaderno 32
Non ti scordar di te. Catalogo dei fondi documentari del volontariato toscano
Barbara Anglani

Quaderno 33
Buone prassi di fund raising nel volontariato toscano
Sabrina Lemmetti

Quaderno 34
Il bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato
Luca Bagnoli

Quaderno 35
Le responsabilità degli organi amministrativi delle associazioni di volontariato
Stefano Ragghianti, Rachele Settesoldi

Quaderno 36
Storie minori - Percorsi di accoglienza e di esclusione dei minori stranieri non accompagnati
Monia Giovannetti

Quaderno 37
Ultime notizie! La rappresentazione del volontariato nella stampa toscana
Carlo Sorrentino

Quaderno 38
Contributi e finanziamenti per le associazioni di volontariato Guida pratica
Riccardo Bemi

Quaderno 39
Le domande e i dubbi delle associazioni di volontariato
Riccardo Bemi, Stefano Ragghianti

Quaderno 40
Cittadinanze sospese. Per una sociologia del welfare multiculturale in Toscana
Carlo Colloca

Quaderno 41
Un mondo in classe. Multietnicità e socialità nelle scuole medie toscane
Ettore Recchi, Emiliana Baldoni, Letizia Mencarini

Quaderno 42
Altre visioni. Le donne non vedenti in Toscana
Andrea Salvini

Quaderno 43
La valutazione di impatto sociale dei progetti del volontariato toscano
Andrea Bilotti, Lorenzo Nasi, Paola Tola, Andrea Volterrani

Quaderno 44
Le donazioni al volontariato. Agevolazioni fiscali per i cittadini e le imprese
Sabrina Lemmetti, Riccardo Bemi

Quaderno 45
Una promessa mantenuta. Volontariato servizi pubblici, cittadinanza in Toscana
Riccardo Guidi (2 voll.)

Quaderno 46
Atlante del volontariato della protezione civile in Toscana
Riccardo Pensa

Quaderno 47
La mediazione linguistico-culturale. Stato dell'arte e potenzialità
Valentina Albertini, Giulia Capitani

Quaderno 48
Contributi e finanziamenti per le assocciazioni di volontariato. Aggiornamento 2009
Riccardo Bemi

Quaderno 49
Volontariato e formazione a distanza
Giorgio Sordelli

Quaderno 50
Il volontariato. Immagini, percezioni e stereotipi
Laura Solito, Carlo Sorrentino

Quaderno 51
Le competenze del volontariato. Un modello di analisi dei fabbisogni formativi
Daniele Baggiani

Quaderno 52
Le nuove dipendenze. Analisi e pratiche di intervento
Valentina Albertini, Francesca Gori

Quaderno 53
Atlante sociale sulla tratta. Interventi e servizi in Toscana
Marta Bonetti, Arianna Mencaroni, Francesca Nicodemi

Quaderno 54
L'accoglienza dei volontari nel Terzo Settore. Tecniche di comunicazione e suggerimenti pratici
Stefano Martello, Sergio Zicari

Quaderno 55
Il lavoro nelle associazioni di volontariato
a cura di Sabrina Lemmetti

Quaderno 56
La comunicazione al centro. Un'indagine sulla rete dei Centri di Servizio per il Volontariato
a cura di Gaia Peruzzi

Quaderno 57
Anziani e non autosufficienza. Ruolo e servizi del volontariato in Toscana
a cura di Simona Carboni, Elena Elia, Paola Tola

Quaderno 58
Il valore del volontariato. Indicatori per una valutazione extraeconomica del dono
Alessio Ceccherelli, Angela Spinelli, Paola Tola, Andrea Volterrani

Quaderno 59
Città e migranti in Toscana. L'impegno del volontariato e dei governi locali per i diritti di cittadinanza
Carlo Colloca, Stella Milani e Andrea Pirni

Quaderno 60
Il volontariato inatteso. Nuove identità nella solidarietà organizzata in Toscana
a cura di Andrea Salvini e Luca Corchia

Quaderno 61
Disabilità e "dopo di noi" Strumenti ed esperienze
a cura di Francesca Biondi Dal Monte e Elena Vivaldi

Quaderno 62
Le domande e i dubbi delle associazioni di volontariato
a cura di Riccardo Bemi

Quaderno 63
Fund raising per il volontariato
a cura di Sabrina Lemmetti

Quaderno 64
Volontariato senza frontiere
Solidarietà internazionale e cooperazione allo sviluppo in Toscana
a cura di Fabio Berti, Lorenzo Nasi

Quaderno 65
Volontariato e invecchiamento attivo
a cura di Elena Innocenti, Tiziano Vecchiato

Quaderno 66
Crisi economica e vulnerabilità sociale.
Il punto di vista del volontariato
a cura di Simona Carboni

Quaderno 67
Giovani al potere
Attivismo giovanile e partecipazione organizzata in tempo di crisi
Riccardo Guidi

Quaderno 68
Volontariato e *advocacy* in Toscana
Territorio, diritti e cittadinanza
Luca Raffini, Andrea Pirni, Carlo Colloca

Quaderno 69
L'innovazione in agricoltura sociale
Progettazione e strumenti di lavoro per le associazioni
a cura di Francesco Di Iacovo, Roberta Moruzzo

Quaderno 70
Volontariato e politica: verso una nuova alleanza?
a cura di Rossana Caselli

Quaderno 71
Formare e formarsi nel volontariato
a cura di Francesca Romana Busnelli, Angelo Salvi

Stampato in Italia
da La Grafica Pisana - Bientina (Pisa)
Dicembre 2014