

# 11. BRS: conclusioni e applicazioni particolari per il non profit

Massimo Ferrante

*Docente di Sociologia dell'organizzazione – Università di Bologna*

Il BRS non può essere una semplice ri-puntualizzazione o ri-manifestazione di ciò che è l'essenza stessa dell'organizzazione, cioè ribadire ciò che l'organizzazione fa. Questa cosa significherebbe riproporre lo statuto sociale dell'organizzazione.

Il BRS è uno strumento di lavoro all'interno dell'organizzazione in parallelo con il bilancio economico. Anche il bilancio economico è uno strumento di lavoro e non una semplice rendicontazione che bisogna fare. L'impresa capisce da un punto di vista economico di quanto si discosta da determinati obiettivi precedentemente posti.

Il BRS è uno strumento di lavoro tanto più efficace quanto più coinvolge l'organizzazione stessa. Se è solo canale di pubblicità o di marketing istituzionale o di comunicazione, creato da una o poche persone, raggiunge qualche obiettivo di pubblicizzazione dell'attività dell'organizzazione, ma in questo modo manca i suoi presupposti.

Il BRS è in linea di principio una serie di cose.

La più importante di queste è che dovrebbe essere uno strumento di apprendimento organizzativo. Le persone che stanno dentro l'organizzazione dovrebbero essere consapevoli non del BRS, che è una esplicitazione, ma degli obiettivi più generali a cui si tende, delle modalità con cui questi obiettivi sono realizzati e dei risultati che sono conseguiti.

In molte organizzazioni spesso non esiste un piano strategico, le persone lavorano senza avere definito quali sono gli obiettivi di medio e lungo termine che vorrebbero raggiungere e quali sono le modalità più opportune per raggiungerli. Le persone lavorano incardinate nella loro routine organizzativa. Sanno che esiste una finalità generale dell'ente a cui appartengono, sanno che esistono determinati obiettivi che più o meno è plausibile raggiungere, ma non hanno chiaro quali sono i passi – in senso tecnico le strategie – su come raggiungere al meglio questi obiettivi. Bisogna essere in grado di rispondere ad una serie di domande sulle caratteristiche, sui costi, sulla distribuzione e la realizzazione dei servizi. Questo presuppone delle consapevolezze e una scelta dei mezzi adeguati per raggiungere gli obiettivi.

L'organizzazione non deve cadere nell'inedia e fossilizzarsi nel fare e rifare le cose che è abituata a fare.

In altri contesti esistono piani strategici, obiettivi a lungo termine, carte che indicano la direzione e i mezzi per arrivarci, ma tutto questo rimane patrimonio di poche persone all'interno dell'organizzazione.

Molte organizzazioni, profit e non profit, non sono dotate di un piano strategico, cioè di un meccanismo che spinge a formalizzare la loro visione e a definire dove vogliono andare, trovando le modalità successive con cui raggiungere e concretizzare la visione che hanno formulato.

Nel vasto settore del non profit quello che si è descritto sopra è la regola. La mancanza di risorse, il fatto che le persone sono più impegnate nell'operatività che in attività di supervisione, di pensiero, di sviluppo dell'organizzazione in sé, il fatto che siano spesso composte da volontari, tende a ridurre l'ampiezza dell'impegno dell'individuo all'interno dell'organizzazione e tende a far funzionare l'organizzazione come un consolidato di routine e di idiosincrasie. Le cose che si sono sempre fatte tendono a consolidarsi e a diventare l'unico modo possibile con cui vengono pensate prima ancora di venire realizzate; si forma una modalità unica e univoca di guardare ai problemi (consolidato di routine).

Il consolidato di idiosincrasie è invece costituito dalle connotazioni specifiche: come si combinano cioè le caratteristiche personali dei membri dell'organizzazione, quali sono le simpatie e le antipatie, gli aspetti formali, le saldature, le convivenze, le connivenze, le complementarità e tutti gli aspetti più o meno positivi o negativi che ci possono essere; queste si saldano fra di loro, si concretizzano e poi permangono. Si crea un blocco consolidato di funzionamento dell'organizzazione che non ripensa mai a se stessa, non pensa alle sue modalità di funzionamento, non si pone problemi sul fatto se sta pensando in maniera giusta o sbagliata, e spesso non si pone neanche il problema di pensare, ed è condannata a ripetere sistematicamente sempre le stesse cose in positivo e in negativo, con capacità di sviluppo limitate.

In virtù di tutto questo, prima di cominciare a ragionare su cose complicate come i BRS, l'organizzazione dovrebbe – come passo indispensabile per arrivare al BRS – pensare strategicamente, porsi le domande fondamentali su se stessa, su come lavora e su cosa fa.

Ogni organizzazione è una combinazione di quattro domande semplicissime: chi siamo, cosa facciamo, per chi lo facciamo e come lo facciamo.

Bisogna interrogarsi sulla realtà e dare importanza di questi interrogativi. Non è scontato che il cosa vogliamo fare, sia poi esattamente quello che facciamo. Spesso le

organizzazioni hanno un modo consolidato di fare qualcosa e mentre pensano di offrire un certo servizio, in realtà offrono qualcosa di completamente diverso. Interrogarsi su cosa si sta facendo in quel momento, è una domanda tutt'altro che irrilevante. Dal confronto emerge la differenza di visione fra i responsabili dell'organizzazione rispetto a quello che stanno facendo, sul giudizio che ne danno e di quello che gli piacerebbe fare davvero. Questo è un problema chiave nelle organizzazioni non profit. Spesso chi opera in una associazione di volontariato, lo fa – appunto – su base volontaria ed è mosso da uno slancio ideale. Il contagio dell'ambiente è tale che spesso anche i dipendenti della struttura sono portati a fare proprio il mondo ideale dell'organizzazione. O almeno questo auspica la struttura.

Il fatto che ci sia una fortissima tensione produce una caratteristica: ciascuno tende ad intrecciare una sorta di progetto di vita personale con il progetto organizzativo. È diversa la situazione del lavoro nell'impresa profit, dove c'è uno scambio fra dipendente (tempo) e datore di lavoro (soldi), e finché va bene ad entrambe le parti non ci sono problemi nel rapporto.

Nel mondo del non profit la questione è un po' diversa, perché la persona percepisce di non dare solo parte del suo tempo, ma di dare qualcosa di più, perché c'è l'adesione ideale e questo, a maggior ragione, se è un volontario. La persona si sente portatrice di un progetto e tende a far coincidere il progetto dell'ente di appartenenza con il proprio progetto personale, o vorrebbe che fosse così. Di conseguenza molte associazioni finiscono per essere un coacervo di progetti individuali dove ci sono tanti volontari, animati da entusiasmo, che sono portatori di una visione più o meno strategica, quindi di una loro visione ideale relativa all'organizzazione in cui si inseriscono, che poi danno luogo ad assetti che, a seconda delle casistiche, sono assetti idiosincratici con esiti più o meno felici.

Se il progetto di vita e il progetto organizzativo coincidono, la persona ritiene valido in sé il progetto organizzativo e non viene messa in discussione la sua strumentalità, che potrebbe essere scegliere la strada più breve per andare dal punto a al punto b. Ciò che ha valore in sé, non può essere giudicato con lo stesso metro della razionalità strumentale. Questo porta la persona ad essere poco pronta a mettere in discussione il proprio progetto, a saldarsi con gli altri, oppure questo avviene solo quando c'è una naturale predisposizione a costruire alleanze.

Possono esserci situazioni in cui le persone arrivano a lavorare individualmente e non collettivamente, dicendo di essere nel giusto. Sono pochi i contesti dove una situazione destrutturata, che è il contrario dell'organizzazione, non produce qualche effetto paralizzante.

Altra conseguenza del ritenere il progetto di vita come il progetto organizzativo è

che un insieme di progetti individuali non fa un'azione organizzata. L'organizzazione è proprio quel meccanismo che permette di superare questo tipo di problemi. Questo vale ovviamente anche per le organizzazioni del non profit.

Una delle caratteristiche delle organizzazioni del non profit è che le persone non si fermano mai a pensare, hanno sempre qualche cosa da fare, pensano al contingente, hanno una quantità di impegni che è superiore alle forze in campo. Ogni volta si da retta all'emergenza, ma se l'emergenza diventa la regola, allora ci vuole una struttura adeguata a rispondere all'emergenza, visto che questa è diventata la routine.

Il primo problema è fermarsi a pensare e definire con esattezza che cosa sta facendo l'organizzazione.

La differenza fra un contesto organizzato e uno destrutturato è che nei contesti organizzati c'è una volontà collettiva che si impone alle singole volontà e sensibilità personali.

C'è una grande menzogna, scritta anche in manuali famosi, che dice che un'organizzazione è un insieme di persone che hanno un obiettivo in comune e mettono insieme le risorse per raggiungere questo obiettivo. L'aver un obiettivo in comune non è una condizione necessaria e sufficiente per avere un'organizzazione anzi, a volte non lo è per nulla. L'aver lo stesso obiettivo non è la prova provata che siamo in presenza di un'azione organizzativa. Un'azione organizzativa passa attraverso altri meccanismi. In un contesto organizzato quello che vuole o non vuole una singola persona è del tutto irrilevante, perché l'organizzazione esiste anche per obbligare le persone a fare cose che vanno oltre la loro volontà o istinto immediato.

Non esistono organizzazioni nelle quali tutti gli individui abbiano gli stessi obiettivi. Non si deve dare per scontata la condivisione degli obiettivi, anche quando appare così.

Possiamo fare l'esempio FIAT: potrebbe sembrare che l'obiettivo di tutti sia quello di vendere macchine. In realtà i vertici e gli azionisti vogliono avere profitti, i manager vogliono fare carriera, gli operai vogliono prendere lo stipendio, e la vendita di macchine è lo strumento per averlo, i progettisti vogliono creare modelli sempre nuovi per farsi un nome e così via.

Nel settore del non profit, i volontari fanno i volontari per i più svariati motivi che li diversificano all'interno dell'organizzazione, i possibili dipendenti possono avere ruoli diversi nell'organizzazione e avere obiettivi diversi e così per i dirigenti gli obiettivi possono essere avere uno stipendio o fare carriera. Questa non è degenerazione: succede in tutte le organizzazioni. Questo è riconoscere uno stato di fatto, non è un giudizio morale.

L'organizzazione esiste quando si dota delle caratteristiche proprie di un'organizzazione. La caratteristica fondamentale di un'organizzazione è legata al fatto di differenziare le attività e di integrarle nella maniera più coerente possibile. Questo è il principio chiave di qualunque azione organizzata. Una volta fatto questo l'organizzazione si dota degli strumenti che permettono – nella consapevolezza della diversità di obiettivi, visioni, prospettive di tutti quanti i membri dell'organizzazione – di gestire l'organizzazione a prescindere dagli obiettivi personali di ciascuno.

Per questo esistono strumenti gestionali che aiutano il funzionamento organizzativo. Tra questi il piano strategico è il più importante di tutti. Può non essere formalizzato, ma non esiste organizzazione che possa sopravvivere senza un piano strategico, a meno che non sia considerata un'istituzione sociale di per sé valida e quindi la società sia disponibile a pagarne gli errori e a supportarne il funzionamento a prescindere dalla sua efficacia ed efficienza. Questo vale per i grandi sistemi istituzionali della nostra società, come ad esempio la scuola o gli ospedali. Queste sono istituzioni sociali in senso tecnico, cioè organizzazioni con un alto valore in sé.

Se l'organizzazione non gode di questa situazione, allora deve badare all'efficacia e all'efficienza, cioè pensare strategicamente.

Il cosa facciamo si deve legare al come lo facciamo e a per chi lo facciamo.

Il punto chiave sta nella relazione fra i tre interrogativi, sono le coerenze fra le risposte ai tre interrogativi che ci daranno un'idea della nostra efficacia e della nostra efficienza. L'incoerenza fra ciò che si vuole fare e come si fa, può creare dei fallimenti.

Le domande chiave di chi pensa strategicamente sono sulle coerenze fra il cosa si fa, il come si fa e chi è il destinatario.

L'offerta del servizio deve essere adeguata al cliente cui il servizio è rivolto. Può esserci un'incoerenza per eccesso di qualità, oltre che per difetto.

La domanda è: c'è coerenza fra quello che sto facendo e la mia struttura? Questa è fondamentale: se non c'è coerenza fra la missione e la struttura, salta l'organizzazione. E poi, c'è coerenza con i miei destinatari?

Tecnicamente parlando: a chi mi rivolgo è il mercato; che cosa faccio è il prodotto; come lo faccio è la struttura.

Tutti dovrebbero porsi queste domande, ma solo nella misura in cui c'è un'organizzazione che si dota di strumenti adeguati, come ad esempio: un consiglio di amministrazione impostato correttamente, una direzione che svolge il suo ruolo, dei meccanismi di relazione fra il vertice e i diversi operatori. Quindi un'organizzazione che si pone questa domanda, tiene costantemente monitorate le risposte e verifica gli

scostamenti rispetto a queste risposte ed eventualmente, se vede che qualcosa non va, cerca di rispondere oppure capisce strategicamente che il suo posizionamento attuale non va bene e decide di modificare il sistema mercato, prodotto e struttura attuale, per qualificarlo in modo differente e quindi per cambiare rispetto a quello che era prima.

## Il BRS come metodologia di programmazione strategica

Il BRS è una metodologia di programmazione strategica delle attività nella sua essenza vera e profonda. Esiste anche un BRS che è semplicemente una sorta di certificazione sociale delle proprie attività che enti di varia natura, spesso enti profit, fanno per darsi un'aurea di positività, e che nasconde magari altre attività un po' meno positive. In questo caso il bilancio sociale sancisce quanto fa di utile quell'impresa per la società circostante; si tratta di mettere bene per iscritto le attività svolte e di farle vedere al mondo.

Il BRS come strumento di gestione strategica è una cosa molto più complicata, partendo dal fatto che bisogna avere la consapevolezza della necessità del pensare strategicamente. Quando nell'organizzazione è maturata questa consapevolezza e c'è questa esigenza, ci si deve dotare di meccanismi organizzativi idonei per gestire strategicamente l'organizzazione. Questo vuole dire una serie di cose, tutte di non semplice attuazione, che sono terreno di diversi errori organizzativi.

Normalmente dentro un'organizzazione ci sono ruoli deputati alla visione strategica e ci sono invece altri ruoli deputati alla realizzazione, alla visione operativa dell'attività dell'organizzazione.

Il consiglio di amministrazione è per definizione il luogo della produzione strategica. Ma attenzione: dipende da come è concepito e da come funziona. Quante volte in un anno si ritrova per lavorare e su che cosa?

Il bello di una strategia è che non la devi fare tutti i mesi. Vale per un certo periodo di tempo: bisogna soltanto verificarne l'attuazione e, eventualmente, correggere la rotta.

Quale che sia l'organo deputato a pensare strategicamente, in quanto organo – i cui membri possono avere anche altri ruoli e fare altre cose – non dovrebbe intasare la sua attività con questioni spicciole, operative e immediate. Il consiglio direttivo dovrebbe riunirsi poche volte per “volare alto” sulle scelte strategiche di fondo. Le stesse persone del consiglio direttivo saranno poi chiamate ad occuparsi anche di altre cose, soprattutto in una struttura piccola, fatta di volontari.

Anche le strutture più semplici, di poche persone, basate su una forte fluidità e

informalità dei rapporti reciproci, dovrebbero dotarsi di un qualche meccanismo di differenziazione del lavoro: definire chi fa cosa. La differenziazione e l'acquisizione di capacità sono importanti. Dopo si devono cercare le modalità più opportune per integrare ciò che è stato differenziato.

La collegialità e la partecipazione sono valori importanti nelle associazioni, per fornire un'adesione motivazionale a tutti i membri dell'organizzazione nel sentirsi parte in causa di una missione. Ma per quanto riguarda la definizione dell'organizzazione strategica ci deve essere un organo ristretto di governo. Ci deve essere poi un'autonomia gestionale da parte di chi si occupa di singoli settori di attività dell'organizzazione.

È importante il meccanismo della delega basato sul principio della fiducia. Bisogna specializzare le persone sui meccanismi della delega, fare in modo che, dandogli fiducia, possano prendere decisioni rispetto alla delega loro affidata: questo permette di ottenere buoni risultati sia sul piano individuale che collettivo.

La maggior parte delle organizzazioni del non profit vive del finanziamento dell'ente pubblico. Di conseguenza molte di queste organizzazioni non hanno uno stimolo reale, significativo ad aumentare e migliorare determinati processi interni, nella misura in cui questi finanziamenti sono garantiti. Se c'è il risultato, l'ente pubblico non entra nel merito della gestione interna all'organizzazione, soprattutto se il finanziamento è sempre lo stesso.

Altro è se l'organizzazione è tenuta a rispettare certi standard qualitativi, stabiliti ad esempio tramite una convenzione con l'amministrazione pubblica. In questi casi è necessario avere una qualità organizzativa, una efficacia ed efficienza dei processi interni all'organizzazione.

Un altro pungolo per attivare strategie gestionali interne è costituito dalla concorrenza fra più associazioni per un numero ridotto di finanziamenti. Questo è uno stimolo ad agire per il meglio. Mi devo inventare una credibilità – in termine tecnico una legittimazione – tale per cui i finanziamenti mi vengano corrisposti.

In linea di principio la maggior parte delle associazioni del non profit, tranne poche fortunate eccezioni, dovrebbe avere una tensione interna a migliorare la qualità, l'efficacia e l'efficienza dei processi interni per non mettere a rischio la sua attività, la sua legittimazione e la possibilità stessa della sua sopravvivenza.

Una difficoltà per le associazioni di volontariato è nel potere reale dell'organizzazione per quanto riguarda indirizzo, controllo e sanzione rispetto ad attivisti volontari che prestano un'opera in virtù della quale si sentono titolati ad avere margini di libertà rispetto alle iniziative da attivare.

Si tratta di un equilibrio difficile e precario.

In tutti i contesti che si basano sul volontariato, sulla partecipazione volontaria e attiva dei membri, è ovvio che questi siano la risorsa cruciale dell'organizzazione. Il punto è: essendo la risorsa cruciale quando commettono un certo tipo di "errore", uno scostamento rispetto ai comportamenti attesi, che cosa si fa? Le risposte possono essere diverse ma mai semplici.

Una risposta drastica può arrivare all'espulsione del volontario, ma è una soluzione piuttosto problematica. Ma, oltre una certa soglia, è meglio indebolire l'organizzazione con l'espulsione del volontario, piuttosto che sopportare situazioni di ambiguità e di conflitto.

Un leader è in grado di trascinarsi dietro le volontà di altre persone, di convincere quelli che non si lasciano convincere o di portarsi comunque dietro anche quelli che la pensano in maniera diversa.

Le persone possono essere formate, possono essere dotate di strumenti che le mettano maggiormente in grado di esercitare un ruolo all'interno dell'organizzazione. Leader si nasce ma, con certe caratteristiche personali e in certi ambienti, si può aumentare l'autorevolezza della persona grazie al possesso di strumenti tecnici operativi, di una capacità di visione dei problemi che devono essere affrontati dal gruppo. Questo facilita la costruzione di una leadership nei fatti, fondata sull'autorevolezza, che è in grado poi di imporre visioni e convincimenti al resto del gruppo.

Certe organizzazioni difficilmente stanno in piedi se all'interno non ci sono una o più persone entusiaste, motivate e in grado di entusiasmare e motivare gli altri.

Nelle piccole organizzazioni può essere utile la relazione fra le varie componenti per risolvere situazioni problematiche. Questo è impossibile nelle organizzazioni medio/grandi.

Il piccolo gruppo può agire in maniera spontanea, mutuamente coordinata.

Quando nelle piccole organizzazioni una persona riveste più ruoli, è fondamentale che sia chiaro cosa sta facendo in quel dato momento. Sarebbe comunque meglio non rivestire più cariche contemporaneamente.

Se partiamo dal presupposto che il BRS non è un documentino di ornamento per fare vedere come si è fatti ma è invece, almeno nelle intenzioni, uno strumento di lavoro serio da parte dell'organizzazione, allora il BRS diventa uno strumento di programmazione strategica. È uno strumento estremamente impegnativo che abbisogna di date condizioni di partenza: pulizia dei ruoli e degli organi, e attribuzione di responsabilità secondo un minimo di strutturazione. Poi dipenderà dai contesti: si deve anche capire se la struttura è adeguata rispetto ai compiti che sono assegnati a ciascuno.

Una volta che si è afferrato questo, c'è il passaggio costituito dalla definizione dei contenuti, che non è una cosa semplice. C'è poi la questione di chi fa cosa, rispetto a quei contenuti.

Infine c'è la questione importantissima del coinvolgimento di tutta l'organizzazione rispetto a quei contenuti.

Il BRS è uno strumento strategico che deve diventare il meccanismo di lavoro quotidiano di tutta l'organizzazione.

Non può essere scritto da un tecnico esterno che, su indicazione dell'organizzazione rispetto ai contenuti, fa un documento bellissimo da stampare a colori e mandare in giro per il mondo a fare bella figura. A cosa serve? Resta un pezzo di carta da tenere dentro un cassetto. L'organizzazione continuerà nel frattempo a proseguire nella sua routine e nel suo modo consolidato di fare le cose. Tutto andrà avanti come prima, come se il BRS non ci fosse. Al momento di fare il consuntivo ci si preoccuperà di fare qualcosa da stampare e da far vedere al resto del mondo. Allora ci sarà la rincorsa a tentare di capire cosa si è fatto e come, e la rincorsa a buttare giù dei contenuti.

Se nel corso dell'anno il BRS non è stato uno strumento quotidiano operativo di lavoro per tutti, a tutti i livelli, costruire il consuntivo è soltanto un esercizio di stile, che anche un tecnico esterno può redigere e che servirà a fare bella figura, nei limiti di quello che l'organizzazione può permettersi.

In questo caso non si è usato il BRS per le sue potenzialità, ma soltanto come biglietto da visita e il suo obiettivo è stato la comunicazione.

Il BRS usato come strumento gestionale non implica soltanto uno sforzo di pianificazione ma implica mettere in moto tutta la macchina organizzativa perché concorra a realizzare le risposte a quelle domande. Quindi tutti devono avere davanti la visione guida del bilancio sociale, tutti devono in qualche misura dividerla o essere portati a dividerla, a seconda della natura degli strumenti a disposizione dell'organizzazione. Tutti devono avere un pezzettino di attività formalizzato che deriva dal bilancio complessivo.

Il termine bilancio può trarre in inganno, può far sembrare che le cose siano lì già fatte, pronte per essere presentate all'esterno, per cui all'inizio è meglio chiamarlo piano strategico.

Il piano strategico implica la definizione delle grandi domande e delle grandi risposte della vita dell'associazione e il come ciascuno dei membri dell'organizzazione – a seconda del suo livello e delle sue responsabilità – si vede assegnato un pezzettino di quel compito. Quindi si tratta di costruire l'attività complessiva dell'organizzazione, di stabilire degli obiettivi di fondo e di collegarli con l'attività di tutti i membri

dell'organizzazione. Per questo serve un po' di parcellizzazione, di differenziazione e di formalizzazione, perché il piano complessivo deve essere la somma anche di tutti i piani di lavoro individuali.

Il piano di lavoro individuale è come uno dei quadrati di una scacchiera dove la scacchiera è il bilancio sociale nel suo insieme. Ciascuno deve occuparsi del suo pezzo di attività e deve farlo quotidianamente. Può sembrare banale, ma in realtà non è tutto così facile e semplice. Esistono spesso situazioni di ambiguità, anche in organizzazioni grandi e strutturate, dove non sono chiari i paletti che determinano cosa fare e in che modo farlo, che tipo di risposta dare rispetto all'esigenza che ci si trova davanti.

Avere chiari la missione, gli obiettivi e le modalità per realizzarli, consente a ciascuno, nell'ambito del suo ruolo, di riuscire a dare delle risposte; a maggior ragione se la maggior parte degli operatori è composta da volontari, che mettono a disposizione tempo ed entusiasmo ma che hanno bisogno di "essere irreggimentati", di trovare un'economia stessa del loro ruolo e della loro attività e hanno bisogno di sapere quali risposte dare a quali tipi di problema. Il BRS è anche questa cosa.

Le associazioni devono farsi questa domanda iniziale: vogliamo un BRS come strumento gestionale o un BRS come "biglietto da visita"?

Fare il biglietto da visita è più facile: non richiede un grande sforzo organizzativo. Se invece si intende il BRS come strumento strategico e gestionale, allora la cosa è molto più complessa perché deve diventare la modalità con cui l'organizzazione lavora e l'organizzazione deve avere chiarezza su se stessa, su cosa vuole fare, su cosa vuole diventare e su come l'attività di ciascuno è indirizzata verso un obiettivo comune.

In questo caso il BRS diventa una cartina da tornasole di tutti i problemi, i conflitti, le tensioni, le disattenzioni e i buchi organizzativi, le inefficienze interne.

L'organizzazione che adotta il BRS comincia inizialmente a rimettere mano alla sua struttura organizzativa per farla diventare uno dei primi terreni di applicazione concreta – seppure tutta interna – dei contenuti del BRS che comunque poi è uno strumento per rivolgersi all'esterno.

## Legittimazione e BRS

Il BRS, in ultima istanza, è un meccanismo che serve per guadagnare legittimazione. Le organizzazioni non ricorrerebbero al BRS se non avessero il problema della legittimazione, che è una delle grandi risorse a disposizione delle organizzazioni sociali.

Nessuna organizzazione può fare a meno di una forte dose di legittimazione, anche

le organizzazioni che stanno sul mercato, che hanno una logica di profitto — di economicità della gestione tendente a costruire un utile, che di per sé è condizione necessaria e sufficiente a giustificare l'esistenza di quell'impresa sul mercato — anche questo tipo di organizzazioni in realtà tendono ad investire parte di quell'utile per guadagnare ulteriore legittimazione.

A maggior ragione le organizzazioni non profit hanno la loro maggiore fonte di ricchezza e garanzia di sopravvivenza nella legittimazione sociale.

Quali sono i problemi fondamentali che l'organizzazione deve porsi per gestire strategicamente un BRS?

Il primo fondamentale problema su cui indirizzare gli sforzi di elaborazione, parte dalla domanda: come posso fare per aumentare la legittimazione sociale della mia organizzazione?

Il BRS non è, di per sé, strumento di maggiore legittimazione, anzi quando è fatto seriamente si possono correre rischi di segno opposto. Un BRS fatto seriamente è, in fase di ideazione, un'assunzione a priori di responsabilità di fronte alla società e poi, in fase di consuntivo, una esplicitazione trasparente di ciò che è stato fatto rispetto agli obiettivi e alle responsabilità che si erano assunte.

Nel momento in cui l'organizzazione fa un'operazione di questo tipo si mette in una situazione di rischio perché, esplicitare a priori quali sono gli obiettivi e le ambizioni, la responsabilità che si vuole assumere nei confronti della società, è pericoloso: c'è il rischio di non raggiungere i risultati previsti. Infatti, la stragrande maggioranza di chi adotta il BRS, adotta quello consuntivo, perché è più facile: non avendo dichiarato niente a preventivo, qualunque cosa l'organizzazione abbia fatto — magari presentandola bene — risulta positiva.

I bilanci seri sono fatti a preventivo e a consuntivo, dove il preventivo, in una fase iniziale, può essere una cosa tutta interna e si fa apparire all'esterno solo la rendicontazione. Il BRS nella sua interezza è fatto di esplicitazione sociale tanto nel preventivo, quanto nel consuntivo. Per essere credibili fino in fondo, bisogna mettersi in gioco fino in fondo.

Il BRS può essere l'occasione per rinnovare la linfa vitale in tutta l'organizzazione, perché diventa un punto di partenza di una nuova fase della storia dell'organizzazione. Si possono attivare meccanismi che servono a gestire e ad aumentare il consenso interno, ad esempio la comunicazione dal basso verso l'alto, attraverso incontri o assemblee. Si può attivare un processo di ascolto sia verso l'interno che verso l'esterno dove vengono ascoltati tutti quelli che hanno un'opinione rilevante. Ma è necessario gestire bene questa fase che procede di pari passo con la fase dell'orientamento dall'alto

verso il basso. In assenza di un gruppo trainante, di una leadership, è meglio non fare il BRS ed occuparsi prima di altre priorità come, ad esempio, strutturare meglio l'organizzazione.

L'incrociarsi della fase di ascolto e di quella di orientamento produce una serie di identità, di visioni guida e di definizioni ed articolazioni della mission e degli obiettivi. A questo punto scatta la fase della sintesi. La leadership comincia a sintetizzare, a mettere nero su bianco e ad articolare i valori guida. Questa è la fase della definizione della visione dell'organizzazione. A questo punto la leadership deve avere anche la forza, l'opportunità e la capacità di mettere tutta l'organizzazione in grado di produrre idee e di lavorare in armonia con la visione che è stata definita.

Se questo tipo di processo è costruito bene, è probabile che la maggior parte delle persone appartenenti all'organizzazione si sentirà motivata e coinvolta dal tipo di sfida per come è stata gestita fino a quel momento.

Se la definizione della mission e dei valori venisse fatta solo a livello verticistico, fosse calata dall'alto, probabilmente la maggior parte dell'organizzazione si sentirebbe esclusa, con probabili comportamenti opportunistici, di resistenza e devianti rispetto all'idea guida.

Nelle associazioni a base volontaria è sempre bene dare una grande importanza ai momenti di coinvolgimento. Il punto difficile è riuscire a gestirli con accortezza.

Si deve trovare il giusto equilibrio fra il verticismo e ricettività, fra democrazia e gerarchia.

La gerarchia non è da considerarsi un male, non è una cosa cattiva.

Ci sono livelli diversi di competenze, livelli diversi di capacità di approfondimento, livelli diversi di coinvolgimento. Quanto più il gruppo è allargato, tanto più dovrà essere differenziato, disponibile ad avere dei responsabili, dei capi che dicano loro cosa fare e come farlo.

Il volontario non ha diritti in quanto tale: ha diritti nella misura in cui stabilisce un patto di scambio con l'organizzazione, che è uno scambio di ideali, di appartenenza. Le persone accettano lo scambio nella misura in cui lo ritengono equo. L'organizzazione ha una sua razionalità gestionale e non può sopportare una dose troppo elevata di frammentazione, di mancanza di coordinamento reciproco, di iniziative individuali scollegate dal resto, eccetera. In un contesto di questo tipo il contributo del volontario diventa dannoso per l'organizzazione. Accettare un volontario prevaricatore perché altrimenti lui se ne va, significa fare un danno all'organizzazione nel suo insieme.

Se però un gruppo ha consolidato nel tempo una cultura della responsabilità, del

coordinamento, della gestione ordinata delle attività, rimane poco spazio alle persone per prevaricare e imporre valori differenti.

Tutte le cose dette devono comunque essere applicate con il buon senso. Dire che c'è bisogno di gerarchia nelle organizzazioni vuol dire che c'è bisogno di una maggiore chiarezza nei rapporti reciproci e nelle reciproche aspettative di comportamento.

Ritornando alla legittimazione, dobbiamo ricordarci che la legittimazione sociale è talmente importante che le imprese investono fior di quattrini per aumentarla.

Anche le organizzazioni del non profit devono preoccuparsi seriamente della legittimazione. Non si tratta di una cosa che cade dall'alto ma si costruisce: è un processo faticoso su cui bisogna investire risorse per ottenere risultati.

Quando le organizzazioni non profit godono di legittimazione e come possono aumentarla?

Godono di legittimazione quando sono socialmente rilevanti: da un punto di vista sociale oppure economico, oppure da entrambi i punti di vista. Ad esempio: "Telefono Azzurro" gode di una elevatissima legittimazione data la sua missione sociale: nella nostra società i problemi dell'infanzia sono sentiti come prioritari, allora chi si occupa di un problema socialmente rilevante, assume una legittimazione maggiore di altri. Se nella coscienza collettiva i problemi legati all'infanzia sono sentiti come rilevanti, chiunque si occupi di questi problemi acquisisce legittimazione, al di là che il problema sia reale.

Il mito sociale è una credenza largamente diffusa nella società, ma che non è provata o provabile: la gente ci crede a prescindere dal fatto che sia vera o meno. Le organizzazioni che aderiscono a "idee mitizzate" sono quelle che riceveranno consenso e protezione.

Le organizzazioni ricevono legittimazione se sono, economicamente, un soggetto rilevante. Parliamo, ad esempio, della cooperazione di consumo o della cooperazione di produzione e lavoro. Il discorso vale anche per le imprese non profit. Queste strutture hanno rilevanza sociale e facilitazioni – ne hanno avuto soprattutto in passato – in quanto colossi economici.

L'UNICEF o la Croce Rossa sono, ad esempio, strutture economicamente forti.

La legittimazione per le nostre organizzazioni è un fattore cruciale per procurarsi denaro.

Andare in giro a trovare soldi è solitamente un'operazione misconosciuta. È più gratificante occuparsi delle attività legate ai servizi alla persona. La maggior parte dei volontari dovrebbe essere mobilitata per andare a cercare fondi, un'attività poco gratificante ma fondamentale per la vita dell'organizzazione.

Ci sono moltissime possibilità di finanziamento, che spesso vengono ignorate.

Un'altra fonte di legittimazione è possedere competenze e capacità che non sono proprie dell'amministrazione pubblica. L'amministrazione pubblica si sta impoverendo sempre più nelle sue competenze e nelle sue capacità, tanto in chiave di elaborazione, quanto in chiave di lavoro concreto. La tendenza è quella di esternalizzare perché costa meno e oggi c'è una mitizzazione del principio di sussidiarietà orizzontale.

La legittimazione è sia verso l'esterno (enti pubblici o soggetti privati), che verso l'interno dell'organizzazione (soci, utenti). La legittimazione va intesa nei confronti di tutti, della società nel suo insieme. Se l'organizzazione acquisisce legittimazione, visibilità e rilevanza nei confronti di tutta la società, l'amministrazione pubblica la guarderà con un occhio di riguardo.

Legittimazione sociale vuole dire che ci si legittima a diversi livelli di ampiezza e a diversi livelli di collocazione. Quello degli enti pubblici è, per le nostre organizzazioni, un livello strategico e fondamentale da presidiare. Gli altri livelli vanno comunque tenuti presenti: vedi, ad esempio, l'importanza della visibilità sui mass media. Ottenere visibilità sui mezzi di comunicazione di massa permette di ampliare la propria legittimità.

Una volta che si è iniziato ad acquistare legittimazione si crea un circolo virtuoso, un effetto valanga.

Il BRS può essere uno strumento rilevante per le organizzazioni, con tutte queste accortezze in termini di contenuti e di modalità tecniche di gestione. In Italia non è ancora uno strumento così consolidato e quindi, già il semplice fatto di averlo, può essere un aiuto nel senso della legittimazione.

Essere i primi a partire, pensando che in futuro diventerà normale fare BRS, darà un vantaggio competitivo, un accreditamento sociale.