

3. Organizzare il non Profit

Silvia Gherardi

Professore di Sociologia dell'Organizzazione – Università di Trento

Il tema della responsabilità sociale è stato introdotto in Francia all'inizio degli anni '80. Allora, in Italia, il tema non era ancora di moda, e a lavorare sul bilancio di responsabilità sociale, su come tradurlo e produrlo nel nostro Paese, era solo un gruppo di ricerca di Bologna, che studiava le cooperative.

Negli ultimi anni l'Europa — a livello istituzionale —, ha “ripescato” questo argomento, e gli studi fatti in quegli anni '80, rinchiusi nei cassetti, sono stati ripresi. Le istituzioni hanno quindi pensato di intervenire attivamente nel campo del bilancio sociale, oltre che in quello delle certificazioni. Vent'anni fa queste cose venivano fatte in modo volontario da chi era sensibile al problema e che aveva un impegno di tipo morale in questo campo.

I cambiamenti sociali si riflettono nelle organizzazioni e i cambiamenti all'interno delle organizzazioni si riflettono, a loro volta, nella società. È ovvio che ci sia un portato dei tempi ma, nel nostro caso, è un portato dei tempi che riguarda una specificità: è legato a tutti quei processi che hanno a che fare con la certificazione. Prima si è andati a certificare la qualità e poi, via via si è passati ad altre certificazioni. Tutto questo è legato a discorsi inerenti la mobilitazione, la legittimità e la legittimazione e hanno un riflesso immediato sulle organizzazioni di volontariato. Sono state diffuse varie tecniche, che prima hanno toccato la qualità, e ora arrivano a riguardare la responsabilità sociale.

I meccanismi di certificazione sono diventati strumenti di controllo, cosa che può essere positiva. Mai come oggi si parla di etica degli affari e di morale. Se mettiamo insieme etica e controllo, vediamo che ci troviamo in un processo di moralizzazione e che l'etica degli affari viene utilizzata dove la cultura societaria delle grandi organizzazioni inizia ad avere dei problemi.

L'etica degli affari è stata studiata inizialmente nelle grandi organizzazioni per poi passare alle piccole. I primi a cui insegnare l'etica sono i grandi manager, quelli delle imprese multinazionali americane, anche se ci si potrebbe chiedere che senso abbia e se si può insegnare l'etica e la morale.

Modelli e organizzazioni

Il modello ha, spesso e volentieri, un carattere prescrittivo: ci dice come si dovrebbe essere e come ci si dovrebbe adeguare per funzionare bene.

I modelli possono provenire dall'esterno – ponendosi come un dover essere –, oppure possono venire dall'interno dell'organizzazione – la quale decide quale è il suo modello di come dovrebbero andare le cose – con una formazione consensuale dall'interno.

I modelli di riferimento possono essere più di uno, oppure, uno stesso modello in situazioni diverse, può avere declinazioni particolari. Nel nostro caso, elimineremo l'idea prescrittiva e non indicheremo una regola rigida su cosa è un modello.

Se pensiamo a livello anche intuitivo alla parola organizzazione, le immagini che ci vengono in mente appartengono a due grandi famiglie: la prima è quella dell'organizzazione razionale o tendenzialmente razionale, ci figuriamo con piramidi e scatoloni che vanno, magari, a scalare; la seconda immagine è invece quella olistica, meno basata sulle parti che formano il tutto, ma legata ad immagini circolari di fluidità e in cui tutto è importante, ma ciò che è veramente importante è il prodotto, l'emozione, la performance che si produce (come nell'arte).

Entrambe le immagini sono giuste. È importante riflettere sul fatto che, inconsapevolmente, ognuno ha una propria immagine dentro di sé che tende a riprodurre e che, se si lavora insieme, la diversità di immagini può creare dei problemi, almeno inizialmente. Diventa importante perciò confrontarsi in modo costruttivo su ciò che si ha in mente, perché dietro la parola organizzazione ci sono mondi ed immaginari che possono essere anche molto diversi.

Quale è il significato della specificità del non-profit? Sono stati individuati i seguenti punti:

1. è una realtà definita con una negazione, un'identità data per differenza — con un “non” anziché con un “per”;
2. rappresenta il bisogno di stare bene delle persone, sia quelle che elargiscono il servizio che quelle che lo ricevono;
3. è solidarietà e collaborazione;
4. significa attenzione per l'utente;
5. è caratterizzata dalla mission;
6. c'è il divieto di ridistribuire i profitti.

Avere un'identità in negativo significa che non è conforme al modello, senza che il modello stesso venga messo in discussione; significa che le imprese e le organizzazioni giuste sono quelle profit, le altre sono una categoria residuale.

Questo porta ad un costante tentativo di confronto fra chi è dominante e chi è marginale. Porta anche a cercare definizioni, a cercare cosa differenzia — sempre in negativo. Ma se invece di essere non profit, un'organizzazione volesse essere un'organizzazione per qualcosa, cosa dovrebbe fare?

Il fatto di sfuggire ad un possibile inscatolamento, di sfuggire cioè a modelli che definiscono l'organizzazione come un'alterità, può portare a formulare la propria identità organizzativa in termini autonomi, anziché in termini di negazione.

Un'organizzazione non è soltanto un'organizzazione economica: il non profit rappresenta bene il fatto di avere un obiettivo sociale accanto ad un obiettivo economico. C'è una duplicità di obiettivi. L'impresa non profit ha gli stessi obiettivi delle altre imprese. Da un punto di vista economico le aziende devono rispettare degli standard di efficacia (avere un obiettivo e raggiungerlo) e di efficienza (raggiungere l'obiettivo in modo economico): anche il non profit deve rispettare questi standard. Quando l'impresa è di tipo sociale ha una limitazione in più: quella di un accordo volontariamente sottoscritto che prevede di non distribuire l'utile, ma di reinvestirlo. Questa è una clausola di tipo economico, ma non è quella principale.

Impresa sociale: questa è una definizione in positivo. Accanto all'obiettivo economico, l'impresa sociale ha l'obiettivo di essere, appunto, sociale, di avere una solidarietà allargata, non solo interna.

Il passaggio verso la società dei servizi ha portato le imprese produttrici ad imparare nuove logiche di funzionamento e di produzione, scoprendo così che dare un servizio o produrre un bene comporta modelli di organizzazione molto diversi. Dalla società di produzione di beni, con una certa organizzazione complessiva, si è passati ad una società produttrice di servizi e le esigenze economiche sono cambiate, perché il servizio è immateriale, è relazione.

È in atto un ulteriore cambiamento: i servizi diventano sempre più complessi, articolati, specifici e sempre più legati a chi usufruisce il servizio. Si parla di coproduzione: il servizio viene prodotto in collaborazione fra l'utilizzatore ed il produttore. Questo è proprio ciò che in parte accade nelle imprese sociali: non dare risposte standard ai propri utenti ma fornire, il più possibile, risposte individualizzate in accordo con l'utente stesso.

La produzione ha imparato dai servizi e i servizi in generale stanno imparando dal settore specifico dei servizi alla persona, perché questo settore riesce a produrre una conoscenza che ha a che fare con il costruire le relazioni, col capire i bisogni degli altri e come rispondervi.

In questo c'è molto della specificità di quello che le imprese sociali fanno e di cui le imprese sociali stesse non sono consapevoli. Il rischio è che per rispondere alle pressioni

istituzionali che chiedono al non profit di essere organizzazioni come le altre, si finisca con il non riconoscere la propria specificità ed il valore di quello che un'organizzazione sa fare nel sapere pratico. È il rischio di rincorrere modelli astratti, mentre c'è un saper fare che è un saper fare locale, custodito nelle strutture delle organizzazioni e che non è un sapere minore: ha un suo valore. Costantemente le imprese sociali sono sottoposte a spinte conformistiche, all'isomorfismo. Non si può non tener conto di queste spinte, che danno anche una legittimazione sociale, contemporaneamente però bisogna valorizzare il proprio sapere e non si deve rincorrere passivamente modelli di altri.