



MODULO DIDATTICO: SVILUPPO SOSTENIBILE SOCIALE E AMBIENTALE

L'evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile

L'esigenza di conciliare crescita economica ed equa distribuzione delle risorse in un nuovo modello di sviluppo ha iniziato a farsi strada a partire dagli anni '70, in seguito all'avvenuta presa di coscienza del fatto che il concetto di sviluppo classico, legato esclusivamente alla crescita economica, avrebbe causato entro breve il collasso dei sistemi naturali. **La crescita economica di per sé non basta, lo sviluppo è reale solo se migliora la qualità della vita in modo duraturo.**

Nella sua accezione più ampia, il concetto di sostenibilità implica la capacità di un processo di sviluppo di sostenere nel corso del tempo **la riproduzione del capitale mondiale composto dal capitale economico, umano/sociale e naturale.**

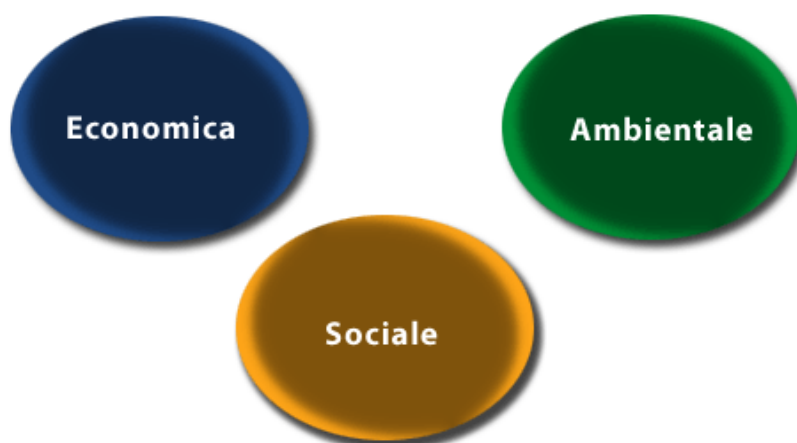
In particolare, il **capitale economico "costruito"** è rappresentato da tutte le cose create dagli individui, il **capitale umano/sociale** è costituito da tutti gli individui di una società mentre il **capitale naturale** è costituito dall'ambiente naturale e dalle risorse naturali della società.

La definizione più diffusa è quella fornita nel **1987 dalla Commissione Indipendente sull'Ambiente e lo Sviluppo** (World Commission on Environment and Development), presieduta da Gro Harlem Brundtland, secondo la quale: *"L'umanità ha la possibilità di rendere sostenibile lo sviluppo, cioè di far sì che esso soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità delle generazioni future di rispondere ai loro"*.

L'elemento centrale di tale definizione è la necessità di cercare una equità di tipo intergenerazionale: le generazioni future hanno gli stessi diritti di quelle attuali. Si può evincere, inoltre, anche se espresso in maniera meno esplicita, un riferimento all'equità intragenerazionale, ossia all'interno della stessa generazione persone appartenenti a diverse realtà politiche, economiche, sociali e geografiche hanno gli stessi diritti. Il successo di tale enunciato, prevalentemente di matrice ecologica, ha animato il dibattito internazionale, determinando numerosi approfondimenti e ulteriori sviluppi del concetto di sostenibilità, che nel tempo si è esteso a tutte le dimensioni che concorrono allo sviluppo.

In tale ottica, la sostenibilità è, dunque, da intendersi *non come uno stato o una visione immutabile, ma piuttosto come un processo continuo*, che richiama la necessità di coniugare **le tre dimensioni fondamentali e inscindibili dello sviluppo: Ambientale, Economica e Sociale.**

Figura n. 1 - Le dimensioni della sostenibilità dello sviluppo



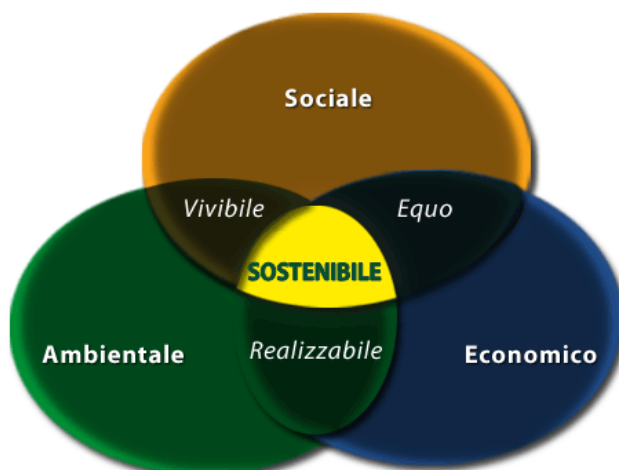
- **Sostenibilità ambientale** - Per sostenibilità ambientale si intende la capacità di preservare nel tempo le tre funzioni dell'ambiente: la funzione di fornitore di risorse, funzione di ricettore di rifiuti e la funzione di fonte diretta di utilità. All'interno di un sistema territoriale per sostenibilità ambientale si intende la capacità di valorizzare l'ambiente in quanto "elemento distintivo" del territorio, garantendo al contempo la tutela e il rinnovamento delle risorse naturali e del patrimonio.
- **Sostenibilità economica** - La sostenibilità economica può essere definita come la capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura degli indicatori economici. In particolare, la capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento delle popolazioni. All'interno di un sistema territoriale per sostenibilità economica si intende la capacità di produrre e mantenere all'interno del territorio il massimo del valore aggiunto combinando efficacemente le risorse, **al fine di valorizzare la specificità dei prodotti e dei servizi territoriali**
- **Sostenibilità sociale** - La sostenibilità sociale può essere definita come la capacità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione) equamente distribuite per classi e per genere. All'interno di un sistema territoriale per sostenibilità sociale si intende la capacità dei soggetti di intervenire insieme, efficacemente, in base ad una stessa concezione del progetto, incoraggiata da una concertazione fra i vari livelli istituzionali

In sintesi, il concetto di sviluppo sostenibile si sostanzia in un principio etico e politico, che implica che le dinamiche economiche e sociali delle moderne economie siano compatibili con il miglioramento delle condizioni di vita e la capacità delle risorse naturali di riprodursi in maniera indefinita.

Appare indispensabile, pertanto, garantire uno sviluppo economico compatibile con l'equità sociale e gli ecosistemi, operante quindi in regime di equilibrio ambientale, nel rispetto della cosiddetta regola dell'equilibrio delle tre "E": **Ecologia, Equità, Economia**.

Ne deriva, dunque, che il perseguimento dello sviluppo sostenibile dipende dalla capacità della governance di garantire una interconnessione completa tra economia, società e ambiente.

Figura n. 2 - Le interconnessioni tra le dimensioni della sostenibilità dello sviluppo e la regola dell'equilibrio delle tre



Tuttavia, appare fondamentale evidenziare come tali dimensioni siano strettamente interrelate tra loro da una molteplicità di connessioni e, pertanto, non devono essere considerate come elementi indipendenti, ma devono essere analizzate in una visione sistemica, quali elementi che insieme contribuiscono al raggiungimento di un fine comune. Ciò significa che ogni intervento di programmazione deve tenere conto delle reciproche interrelazioni. Nel caso in cui le scelte di pianificazione privilegino solo una o due delle sue dimensioni non si verifica uno sviluppo sostenibile.

In virtù di tali considerazioni sarebbe preferibile rappresentare la sostenibilità dello sviluppo in tre cerchi concentrici evidenziando come **l'economia esiste all'interno di una società ed entrambe esistono nell'ambiente**.

Figura n. 3 – Il modello dei cerchi concentrici



In tal senso, dunque, è possibile costruire una vera e propria **piramide della sostenibilità**, ponendo alla base proprio la dimensione ambientale che attraverso la fornitura di risorse naturali, di servizi all'ecosistema e di benessere alla società svolge un ruolo fondamentale di supporto sia alla dimensione economica che a quella sociale.



Proprio per la sua triplice dimensione ambientale, sociale ed economica, lo sviluppo sostenibile necessita di sostanziali mutamenti nei comportamenti individuali e nelle scelte dei decisori operanti ai diversi livelli (internazionale – nazionale - territoriale) di governo politico ed amministrativo.

Professionalità nello sviluppo sostenibile sociale

PARTE I Ambiti di indagine e terminologia

La costruzione di un compendio delle competenze degli operatori del sociale necessita di una preliminare chiarificazione terminologica, nonché di una limitazione del terreno di analisi. La propedeutica delimitazione dell'oggetto di indagine ha lo scopo di dichiarare gli intenti della mappatura e di giustificare "esclusioni" (esclusioni che potrebbero apparire, altrimenti, illegittime ed arbitrarie).

Cosa si intende per sociale?

In questa sede, per "sociale" vogliamo intendere il Non Profit (il Terzo Settore), vale a dire quell'insieme di organizzazioni che agiscono senza essere animate da finalità lucrative (Organizzazioni Non Governative, Associazioni, Fondazioni, Cooperative Sociali).

Negli ultimi anni il Non Profit è cresciuto, sia per quanto riguarda il numero di organizzazioni, sia per quanto concerne il numero di operatori (che agiscono al suo interno in qualità di volontari o come personale retribuito).

In Italia, circa 1 milione di persone retribuite lavora nel Non Profit (sono, invece, circa 3 milioni le persone che prestano servizio volontariamente).

L'aumento del numero di organizzazioni e conseguentemente dell'occupazione è dovuto a vari fenomeni, tra cui:

- la delega alle Non Profit da parte della pubblica amministrazione di molti servizi (sussidiarietà) e l'aumento (quasi triplicato negli ultimi dieci anni) del numero e delle dimensioni delle cooperative sociali e delle associazioni in genere (oltre il 50% nel periodo 1990-2000);
- il rappresentare una forma di impegno di natura sociale alternativa a quella politica;
- l'aumento della propensione italiana a muoversi in un'ottica di vendita di beni e servizi e non solo di finanziamento pubblico.

Cosa si intende per competenza?

In tale indagine si vuole identificare il termine professione come "un insieme di compiti, eseguiti o da eseguire, al fine di produrre un determinato bene o servizio". Per competenza si intende la capacità di eseguire i compiti.

La professione è il risultato di un insieme di competenze (le quali possono essere maturate attraverso l'istruzione o tramite l'esperienza sul campo).

La presente panoramica ha lo scopo di dettagliare le competenze necessarie per operare, come professionisti, nel Non Profit.

Di seguito si metteranno in luce, per ogni professione, le competenze necessarie per operare in modo efficace ed efficiente. Tuttavia, è possibile individuare una serie di precondizioni che devono essere possedute da chi vuol operare nel Terzo Settore (al di là del ruolo, della professione, della funzione aziendale e dell'organizzazione di appartenenza):

- motivazione e ideali: l'organizzazione deve percepire un apporto in termini di motivazione ed energia da parte di chi si propone. Ogni professione presenta peculiari competenze, ma queste devono innestarsi sulle fondamenta motivazionali (comune a tutti i "mestieri" del Non Profit);
- competenze specifiche: il Terzo Settore necessita di capacità precise, di specifiche professionalità. Non è sufficiente la volontà di cambiare il mondo. Requisito fondamentale per il Terzo Settore del futuro è dotarsi di professionisti capaci e preparati;
- precedenti esperienze di volontariato: le organizzazioni prestano particolare attenzione ai curricula che presentano trascorsi lavorativi non retribuiti (indizio di motivazione). Aver conosciuto le dinamiche, spesso la disorganizzazione, la spontaneità, la vitalità del Non Profit è indubbiamente valutato positivamente;
- lingua inglese: la conoscenza della lingua inglese è indispensabile, anche solo per tenersi aggiornati, scambiare buone prassi, lavorare in progetti europei e di cooperazione.

Quali professioni vengono prese in considerazione per la stesura del bilancio delle competenze?

Volendo proporre un elenco delle professioni nel Terzo Settore, si procederà con l'individuazione delle professioni presenti in tutte le organizzazioni Non Profit. In sostanza, non saranno oggetto del presente contributo quell'insieme di "mestieri" caratterizzanti i singoli specifici settori del volontariato in Italia (tempo libero e cultura, formazione, assistenza e sociale, ambiente, ...).

Nella Parte II verranno analizzate le competenze delle professioni inserite nelle funzioni aziendali della struttura organizzativa, non accennando ai mestieri peculiari dei settori del Non Profit (educatore professionale, operatore sociale, infermiere, animatore di comunità, cooperante, ...).

Questa premessa non significa mancanza di consapevolezza delle numerose sfumature e particolarità caratterizzanti le strutture organizzative. Molto spesso le funzioni aziendali, specialmente all'interno di piccole organizzazioni Non Profit,

hanno confini labili. Frequentemente, chi si occupa di fund raising, spesso assolve anche a compiti di comunicazione e relazioni esterne; spesso, il Direttore operativo è impegnato anche sul fronte della selezione e sviluppo delle risorse umane, ... Presentare le professioni in maniera isolata, schematica, “ideal-tipica” ha l’intento di fare chiarezza, di presentare un quadro delle competenze “leggibile”. Tuttavia, si è consapevoli che molto spesso, nel Terzo Settore, chi occupa un posto svolge anche altri compiti (estranei a quello desumibile dal titolo della posizione).

PARTE II

Professioni e Competenze

Le organizzazioni Non Profit in Italia presentano strutture ed organigrammi molto diversificati. La tipologia di attività, la causa sociale difesa, la storia influenzano la metodologia di approccio al lavoro, così come la divisione in ruoli professionali all’interno delle aziende.

E’ possibile rintracciare compiti e mansioni all’interno di una funzione aziendale denominata con un determinato appellativo, per poi scoprire che in altre organizzazioni la medesima funzione (che annovera le stesse finalità) viene identificata con altra terminologia. Per esempio, in alcune organizzazioni all’interno dell’Ufficio Marketing e Donatori si svolgono compiti che in altre organizzazioni possono essere svolti dalla Funzione Fund Raising.

Accanto alle differenze terminologiche, è decisamente frequente, soprattutto nelle piccole e medie aziende Non Profit, assistere ad una convergenza di più ruoli professionali verso una sola figura lavorativa. Sempre rimanendo, per esemplificare, nella funzione fund raising, è molto probabile che all’interno delle piccole realtà del Terzo Settore chi si occupa di raccolta fondi, adempia anche a compiti di comunicazione e pubbliche relazioni.

L’intento di questo contributo è fornire un quadro delle competenze caratterizzanti le posizioni professionali nel sociale. Per far questo, si effettueranno, successivamente, ovvie forzature, forzature “ideal-tipiche”. Lo schema artificiale, il “tipo-ideale” (concettualizzato dal noto sociologo Max Weber), costruito per definire delle connessioni relativamente costanti del pluralismo insuperabile dei processi sociali, è una generalizzazione “utopica”, nel senso che non si trova mai allo stato “puro” nella realtà, ma solo allo stato “misto”. Il “tipo-ideale” è una accentuazione concettuale, arbitraria ma non priva di significato, di determinati elementi della realtà sociale, che rende leggibile, mediante l’astrazione e la selezione, il mondo sociale.

Si propone, con la consapevolezza della moltitudine di sfumature organizzative, la ripartizione dei ruoli professionali nel sociale attraverso l’individuazione delle seguenti macrocategorie di funzioni aziendali:

- amministrazione, finanza e controllo di gestione;
- risorse umane;
- relazioni esterne;
- funzione tecnico-operativa.

Come detto in precedenza (nella PARTE I), la funzione tecnico-operativa non sarà oggetto della presente trattazione, che ha, invece, lo scopo di fornire un bilancio delle competenze degli operatori del sociale che svolgono ruoli trasversali ai singoli settori del Non Profit italiano.

Si rinvia, per l'analisi delle professioni nel sociale annoverabili all'interno della funzione tecnico-operativa, al sito www.vita.it (dove, attraverso la bacheca di annunci di lavoro, è possibile effettuare una ricognizione delle figure lavorative maggiormente ricercate) e al sito www.isfol.it (all'interno del quale un repertorio delle professioni presenta, sempre più, anche profili interni al Terzo Settore).

Per ogni ruolo professionale analizzato, si fornirà una descrizione e l'elenco dei "saperi" (sapere, saper essere, saper fare) necessari per operare con successo. Il "sapere" è da intendersi, in questa sede, come insieme di conoscenze legate al ruolo. Per "saper essere" si vogliono individuare le competenze attitudinali e relazionali. Infine, con la dicitura "saper fare" vi è l'intenzione di mettere in luce le competenze tecniche (necessarie per agire efficacemente ed in modo efficiente).

Amministrazione, finanza e controllo di gestione

Di seguito vengono individuate alcune professioni strategiche della funzione "Amministrazione, finanza e controllo di gestione".

L'ADDETTO ALLA CONTABILITÀ GENERALE

L'addetto alla contabilità generale è colui che si occupa di eseguire la registrazione e la documentazione di ogni movimento contabile.

L'insieme delle attività dell'Addetto alla contabilità generale possono essere sintetizzate in:

- tenuta della prima nota di cassa;
- gestione delle entrate e dei pagamenti;
- redazione di scritture contabili di base e dei relativi registri;
- stesura del bilancio;
- predisposizione degli adempimenti fiscali e previdenziali.

SAPERE:

- diploma in ragioneria (o istituto professionale per analisti contabili) e corso post-diploma professionale (o laurea in materie economico-aziendalistiche);
- principi che governano la contabilità generale, la contabilità analitica e fiscale d'impresa;

- principi del bilancio d'esercizio nei suoi aspetti civilistici e fiscali;
- nozioni di economia aziendale, diritto tributario ed organizzazione aziendale;
- conoscenza programmi informatici (come Excel, ...);
- conoscenza lingua inglese.

SAPER ESSERE:

- capacità auto-organizzativa;
- precisione e attenzione all'ordine;
- capacità di analisi, organizzative e gestionali;
- capacità relazionali orientate verso l'interno.

SAPER FARE:

- prima nota cassa;
- fatturazione;
- analisi e redazione del bilancio;
- utilizzo data-base.

L'INTERNAL AUDITOR

L'Internal auditor verifica attentamente il bilancio dell'impresa e controlla la situazione patrimoniale di ogni comparto aziendale, fornendo analisi, valutazioni, raccomandazioni, informazioni e consigli sulle attività prese in esame.

I compiti principali di un Internal auditor sono:

- verificare l'efficacia delle procedure amministrative interne, individuando le aree di rischio;
- formulare protocolli di comportamento e direttive aziendali;
- verificare la corretta applicazione delle direttive, fornendo consulenza sulla loro implementazione;
- controllare le procedure relative alle autorizzazioni interne;
- valutare la rispondenza delle procedure e formulare eventuali correttivi.

La necessità dell'internal auditing (controllo interno) nasce generalmente dalla presa d'atto, da parte del management, di inefficienze nella gestione aziendale, o anche dalla richiesta da parte di un revisore dei conti esterno, nel caso in cui sia stata rilevata l'inadeguatezza dei sistemi procedurali di registrazione e imputazione dei conti, ai fini della composizione e certificazione del bilancio.

SAPERE:

- **laurea in discipline economiche (con specializzazione/Master in Controllo di gestione);**
- **conoscenza dei sistemi informatici per l'elaborazione di dati statistici e l'analisi dei rischi;**
- **conoscenza lingua inglese.**

SAPER ESSERE:

- **capacità di assumersi responsabilità;**

- **etica professionale e affidabilità;**
- **capacità di analisi, organizzative e gestionali;**
- **capacità di comunicazione;**
- **capacità relazionali orientate verso l'interno.**

SAPER FARE:

- interpretare i processi organizzativi e gestionali;
- analisi del bilancio, valutazioni e stesura di raccomandazioni (anche con protocolli di comportamento).

IL CONTROLLER O RESPONSABILE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Il Controller o Responsabile del controllo di gestione è colui che, in tutti i tipi di impresa, consente l'interpretazione e la valutazione dell'attività aziendale.

Il Controller si occupa soprattutto di:

- analizzare la contabilità analitica;
- stendere il rapporto di gestione;
- analizzare documenti e relazioni;
- analizzare e controllare l'andamento economico-finanziario.

Il Controller interviene a supporto delle diverse funzioni aziendali, al fine di consentire un reale controllo dell'attività. Il Controller è responsabile di tutte quelle attività specifiche che permettono di mantenere costante il monitoraggio della 'performance' aziendale, fornendo al management tutti gli elementi necessari per prendere decisioni su eventuali strategie correttive.

Il Controller deve essere in grado sia di impostare il piano dei conti e le procedure amministrative, in coerenza con le norme civilistiche e fiscali, sia di redigere un bilancio e di gestire il software applicativo che permette l'informatizzazione delle procedure contabili e dei modelli di controllo gestionale.

SAPERE:

- laurea (o cultura equivalente) in discipline economico-aziendalistiche (accompagnata da una lunga conoscenza delle problematiche maturata sul campo);
- funzionamento di una impresa e organizzazione aziendale;
- conoscenza lingua inglese;
- applicazioni statistiche e teorie della probabilità.

SAPER ESSERE:

- continuo aggiornamento professionale sui nuovi sistemi informatici per il controllo di gestione;
- capacità di relazioni interpersonali;
- attitudine al lavoro di gruppo.

SAPER FARE:

- utilizzo di metodologie di rilevazione contabile;

- analisi e redazione bilancio;
- utilizzo di tecniche per la rilevazione del fabbisogno finanziario;
- utilizzo di tecniche di previsione, di controllo e di reporting.

Risorse Umane

Così come è stato fatto per la funzione “Amministrazione, finanza e controllo”, si procede ora con l’analisi delle competenze (preceduta dalla breve descrizione del ruolo) di ruoli professionali caratterizzanti la funzione “Risorse Umane”. Anche per questa funzione, scopo della presentazione non sarà quello di redigere un esaustivo inventario delle professioni nelle “Risorse Umane”, bensì di mettere in luce posizioni strumentali al buon funzionamento di una azienda.

IL PEOPLE RAISER: L’ADDETTO AL RECLUTAMENTO DEI VOLONTARI

Il people raising consiste nel reclutare, coordinare, valorizzare e fidelizzare i volontari della organizzazione non profit.

Reclutare personale non retribuito significa identificare le necessità organizzative, utilizzare (in maniera complementare) i canali di ricerca, effettuare colloqui di reciproca conoscenza con i candidati e inserire quest’ultimi all’interno della struttura.

Fin troppo spesso le aziende del Terzo Settore identificano la ricerca di volontari come ricerca di persone disposte a concedere tempo gratuitamente, non dando la giusta importanza all’analisi delle posizioni professionali da ricoprire e alla fase di selezione. Il rischio di tale fraintendimento è quello di perdere, fin dalle prime battute, il volontario, il quale si ritrova o a svolgere mansioni del tutto estranee alle sue potenzialità, o compiti totalmente imprevisi (comunque poco valorizzanti).

Altrettanto vitali sono il successivo coordinamento e la conseguente valorizzazione del volontario: solo una attenta gestione (premiante, incentivante, sollecitante) del personale non retribuito (con una attenzione particolare alle dinamiche che si vengono ad instaurare tra lavoratori retribuiti e non) consente di rallentare il turn over (che, di per sé, è un elemento strutturale di ogni organizzazione, ma diventa patologico quando raggiunge tassi elevati, non programmabili).

Il people raiser, che deve adottare, oltre ad altri strumenti di valorizzazione, anche l’individuazione di percorsi formativi professionalizzanti, deve mostrare impegno sincero (importante certificazione della condivisione della mission) e la predisposizione alla condivisione degli obiettivi con tutto il personale (la partecipazione alle decisioni dell’organizzazione, permette al volontario di sentirsi protagonista, partecipe, strategico).

Il people raiser deve essere armato di queste tre convinzioni:

- una persona decide di fare il volontario sia per motivi “egoistici” (per imparare una professione, per sentirsi utile, per divertirsi “facendo”, ...) ed “altruistici” (per la volontà di “cambiare il mondo” in meglio);
- l’organizzazione deve decidere di utilizzare volontari in quanto crede nel valore aggiunto che offre il volontariato (se la scelta di ricercare personale non retribuito è dettata solo da motivazioni economiche, allora il tasso di abbandono da parte dei volontari sarà drammatico, causato dalla totale mancanza di processi di valorizzazione);
- un principio base del people raising è di formare gli stessi volontari al people raising (i volontari sono i più attivi e numerosi “venditori” della buona causa).

SAPERE:

- conoscenza approfondita dell’organizzazione;
- delegare e formare al reclutamento.

SAPER ESSERE:

- motivazione elevata;
- capacità di empatia (comprendere le peculiarità di ciascuno per saperlo valorizzare);
- capacità di trasmettere coinvolgimento;
- capacità di creare identità organizzativa (con la condivisione di codici di condotta).

SAPER FARE:

- gestire i potenziali conflitti tra personale retribuito e volontario;
- stendere un profilo professionale e differenziare i ruoli;
- trasmettere un modello di reclutamento ai potenziali reclutatori (volontari);
- formare i volontari al ruolo da ricoprire.

IL RESPONSABILE RISORSE UMANE

Il Responsabile delle Risorse Umane definisce e implementa le politiche del personale (gestione, valorizzazione e sviluppo), in coerenza con la mission e le strategie aziendali. Pur essendo evidentemente strategico al buon funzionamento aziendale, la maggior parte delle organizzazioni Non Profit italiane non dispone di un presidio istituzionale delle Risorse Umane. Fin troppo spesso si evidenzia una gestione (approssimativa, non incentivante) del personale come sottoinsieme della Direzione amministrativo-finanziaria.

Nelle organizzazioni Non Profit persiste una tipologia di gestione delle Risorse Umane di tipo contabile e amministrativo. Questa è, sicuramente, una delle cause della scarsa qualità retributiva e contrattuale e dell’elevato turn over.

Sono soprattutto le aziende Non Profit di ridotte dimensioni (che sono la stragrande maggioranza) a non presentare una cultura della gestione del personale

vincente. In queste, il Presidente, il Fondatore, il Direttore, un Consigliere carismatico funge anche da Direttore Risorse Umane, trascurando politiche di sviluppo e premianti.

Nelle grandi ONP, invece, il Responsabile R.U. si avvale di “specialisti” (nella selezione, nello sviluppo della motivazione, nella gestione, nella formazione): è facilmente intuibile che in tali contesti il capitale intellettuale è valorizzato e significativamente più produttivo.

SAPERE:

- sistema socio-politico, mercato del lavoro, sviluppo organizzativo e strategie del personale;
- cultura economica, finanziaria e contrattuale.

SAPER ESSERE:

- leadership (con negoziazione e gestione dei conflitti);
- capacità di comunicare verso l'interno (collaboratori e “superiori”) e verso l'esterno;
- empatia;
- propensione all'innovazione;
- capacità di delega;
- senso di servizio/dedizione.

SAPER FARE:

- capacità di analisi organizzativa;
- programmazione qualitativa e quantitativa delle risorse;
- capacità di motivare e di creare identità;
- utilizzo delle tecniche di ricerca e selezione, di inserimento e valorizzazione;
- gestione economico-finanziaria per l'analisi degli scostamenti dagli obiettivi.

Relazioni Esterne

Altra funzione aziendale presente all'interno delle organizzazioni del Terzo Settore è quella che comprende tutti i ruoli che fungono da tramite tra “interno” ed ambiente.

Si vuole qui intendere l'insieme di compiti caratterizzanti la comunicazione, il marketing, il fund raising, il campaigning, ...

Di seguito vengono proposte professionalità strategiche di questa funzione.

IL FUND RAISER

Il fund raiser pianifica e/o partecipa alla creazione del funding mix per il finanziamento dell'organizzazione e dei suoi progetti (agendo, quindi, come attore di responsabilità sociale). Il tecnico fund raiser cura gli aspetti tecnici ed operativi di una specifica attività nell'ambito di un piano di raccolta fondi (reperimento di

contributi presso individui, organizzazione di eventi, sollecitazioni di grandi donazioni o ricerca di contributi aziendali) individuandone anche le linee di sviluppo.

Il fund raising, il reperimento di risorse per finalità istituzionali/singoli progetti, riveste un ruolo strategico, tanto da reclamare, sempre più, figure preparate e specializzate.

La maggior parte delle organizzazioni Non Profit non presenta una équipe di lavoro sul fund raising. Alcune grandi ONP sono dotate di “dipartimenti” o “uffici” con un preciso numero di addetti (con compiti specifici). Nelle piccole organizzazioni, molto spesso, non c’è personale dedicato esclusivamente alla raccolta fondi, oppure si registra la presenza di un operatore-responsabile (che, come accade sempre più spesso, è affiancato da un consulente esterno).

Risulta scontata una “missione” di chi si occupa di fund raising: portare la logica, la cultura, il metodo, la scienza dentro le organizzazioni che fondano il loro operato sull’improvvisazione (in cui la programmazione e la pianificazione sono assenti).

SAPERE:

- conoscenza del non profit;
- conoscenza elaborata dei principi e delle tecniche della raccolta fondi del settore organizzativo;
- inglese e informatica.

SAPER ESSERE:

- capacità organizzative e di pianificazione;
- problem solving;
- spirito di iniziativa;
- deontologia professionale;
- capacità di lavoro in gruppo;
- gestione dello stress;
- capacità relazionali verso l’esterno.

SAPER FARE:

- gestire un database;
- analisi del mercato potenziali donatori e fidelizzazione donatori;
- stesura di budget.

IL RESPONSABILE FUND RAISING

Il Responsabile della raccolta fondi coordina tutte le attività di fund raising (interagendo con le altre funzioni aziendali: l’amministrazione, le risorse umane, la progettazione, ...). Il Responsabile fund raising ha il compito di individuare le strategie a lungo termine, nonché delineare e garantire una diversificazione delle fonti di finanziamento.

SAPERE:

- conoscenza del non profit;
- conoscenza del fund raising (teoria, principi, metodi e tecniche);
- informatica e inglese.

SAPER ESSERE:

- orientamento al risultato;
- creatività e proattività;
- capacità di lavorare sotto stress;
- flessibilità;
- capacità relazionali (verso l'interno e verso l'esterno);
- capacità di motivazione, di delega e sviluppo dei collaboratori;
- tenuta allo stress;
- leadership.

SAPER FARE:

- gestione database;
- analisi del mercato e fidelizzazione donatori;
- stesura di budget;
- gestione proiettata ad un fund raising mix;
- stesura piani di raccolta fondi.

L'ADDETTO ALLA COMUNICAZIONE

Chi si occupa di comunicazione (in affiancamento al Responsabile) partecipa alle attività di comunicazione esterna dell'organizzazione, al fine di promuovere l'immagine complessiva aziendale o singoli progetti.

La figura dell'addetto è generalmente quella di uno stagista o di un professionista in ingresso che si occupa degli aspetti secondari e prepara in bozza presentazioni e materiali.

SAPERE:

- conoscenza del non profit e dell'ambiente esterno;
- conoscenza degli strumenti redazionali;
- elementi di organizzazione di eventi.

SAPER ESSERE:

- capacità comunicative e relazionali (con clienti interni, esterni e istituzionali);
- proattività;
- curiosità;
- doti organizzative;
- flessibilità.

SAPER FARE:

- ricercare informazioni e dettagli;
- capacità redazionali (lettere, comunicati, relazioni, presentazioni, proposte).

IL RESPONSABILE COMUNICAZIONE/RELAZIONI ESTERNE

Il Responsabile comunicazione pianifica le relazioni esterne dell'organizzazione per la promozione dell'azienda (o dei suoi singoli progetti), gestendo in modo efficace ed efficiente il mix mediatico.

Strumento principale della comunicazione aziendale è l'ufficio stampa, il quale opera attraverso rassegna stampa, rapporti con giornalisti, sito internet, brochure, comunicati stampa, ...

Ovviamente, il Responsabile delle relazioni esterne/comunicazione riveste un ruolo strategico all'interno dell'organizzazione Non Profit. Tuttavia, fin troppo spesso si ritrova ad occuparsi della promozione privo del supporto di altre risorse: spesso non ha "assistenti" (se non stagisti, solitamente, alle prime armi).

Il Responsabile comunicazione trasferisce i messaggi ai vari interlocutori (verificandone l'efficacia), tiene vivi i rapporti con gli stakeholder, organizza e programma gli eventi.

SAPERE:

- conoscenza elaborata della propria organizzazione non profit;
- conoscenza degli ausili redazionali;
- organizzazione di eventi;
- informatica ed inglese.

SAPER ESSERE:

- capacità relazionali (verso l'interno e verso l'esterno);
- capacità organizzative;
- proattività.

SAPER FARE:

- capacità redazionali (saper scrivere per ogni occasione);
- saper pianificare, organizzare l'agenda e gli eventi, saper gestire una riunione;
- saper valutare i risultati.

IL RESPONSABILE CAMPAIGNING

Il Campaigner progetta, pianifica e sviluppa campagne sociali.

Il Responsabile Campaigning ha il compito di modificare la percezione e il favore interno ed esterno delle persone rispetto alla propria organizzazione, alle proprie iniziative, a temi oggetto di campagna, allargando il favore e il "capitale sociale" dell'organizzazione stessa.

L'Ufficio o Area Campaigning o programmi è una funzione fondamentale per una organizzazione di stampo internazionale.

Una campagna sociale prevede un iter di costruzione come di seguito riportato:

- 1) analizzare l'organizzazione (scegliere il tema della campagna);
- 2) stabilire un budget;

- 3) conoscere approfonditamente il tema della campagna;
- 4) coordinare e sollecitare il gruppo di lavoro;
- 5) definire gli obiettivi;
- 6) prevedere i tempi;
- 7) costruire alleanze strategiche;
- 8) esercitare pressione;
- 9) comunicare con semplicità;
- 10) valutare i risultati ottenuti.

SAPERE:

- conoscenza approfondita della propria organizzazione Non Profit;
- conoscenza del Non Profit;
- conoscenza delle principali tendenze delle campagne sociali;
- strumenti di comunicazione e fund raising;
- strumenti e metodologie di progettazione;
- conoscenze informatiche e lingua inglese.

SAPER ESSERE:

- capacità analitiche e creatività;
- capacità relazionali (specialmente di coordinamento e valorizzazione dei propri collaboratori) e flessibilità.

SAPER FARE:

- saper reperire notizie fresche;
- gestione del campaigning o mission dell'organizzazione (analisi dell'organizzazione, pianificazione della comunicazione, costruzione e gestione partnership).

LE PROFESSIONI DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

I PERCORSI PROFESSIONALI NELLE PICCOLE IMPRESE PROFIT

Le piccole imprese del settore turistico mirano ad offrire un prodotto di qualità, strumento per l'attrazione di clienti. Per piccole imprese intendiamo quelle realtà (con organico ridotto) ricettive, di vendita di prodotti eno-gastronomici, di offerta di tempo libero che necessitano costantemente di fare i conti con un buon arrivo di clienti/turisti. Tuttavia, fin troppo spesso l'offerta di queste aziende non è all'altezza di precisi standard di qualità, così come non "vede lontano", adagiandosi su pratiche ormai consolidate, ma che non fanno i conti con logiche innovative (sicuramente necessarie).

Per queste strutture, il tecnico specialista di analisi e valorizzazione del territorio e prodotto locale può intervenire sull'analisi dell'offerta, proponendo nuove attività

o nuove modalità nell'organizzazione dell'attività. Oltre ad una consulenza nella ristrutturazione dell'offerta, il tecnico può aiutare nell'individuazione della migliore modalità di comunicazione della proposta (specificando target e canali di comunicazione).

Oltre all'intervento da proporre alla singola impresa, il tecnico può lavorare per la costruzione di una logica di rete. In sostanza, la figura professionale in questione può contribuire a far lavorare insieme più aziende del settore, al fine di creare un pacchetto integrato da proporre al turista/cliente (ad esempio, una collaborazione tra struttura ricettiva e impresa di distribuzione di prodotti culinari locali, per consentire all'ospite di soggiornare, ma anche di gustare le peculiarità alimentari locali).

I PERCORSI PROFESSIONALI NELLE GRANDI IMPRESE PROFIT

Le tipologie di imprese individuate sopra possono anche presentarsi con dimensioni rilevanti. Le strutture ricettive, le aziende eno-gastronomiche, così come le imprese del settore animazione/tempo libero possono essere anche di medio-grande importanza, sia per fatturato, sia per numero di dipendenti.

All'interno di questi contesti, oltre che potersi occupare di comunicazione/marketing, il tecnico può essere chiamato anche a intervenire sul prodotto da presentare all'esterno, proponendo modifiche sia in senso quantitativo, sia in senso qualitativo. Parliamo di tutte quelle attività collegate alla formulazione della proposta culturale/turistica. Questa attività di costruzione del "pacchetto" culturale/turistico è, evidentemente, in relazione con l'attività di marketing: la progettazione e il "confezionamento" del prodotto devono, prima o poi, parlare con la funzione comunicazione/marketing, la quale si occupa, specificatamente, della presentazione dell'offerta.

I PERCORSI PROFESSIONALI NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Gli enti locali hanno, tra le proprie priorità, la volontà di attrarre visitatori dall'esterno, visti come patrimonio per la crescita dell'economia del territorio.

Il tecnico specialista nella valorizzazione del territorio assume, in questa logica, un ruolo strategico. Un ente locale può assumere una persona che si occupi delle seguenti attività:

- analisi del territorio finalizzata alla rilevazione delle attrazioni locali;
- indagine sullo stato di utilizzo del patrimonio locale in un ottica turistica;
- stesura di un piano di valorizzazione del patrimonio/specificità territoriali;
- costruzione dell'offerta di turismo locale;
- ideazione e messa in opera della campagna di marketing territoriale.

I PERCORSI PROFESSIONALI NEL NONPROFIT

Il nonprofit è l'insieme di organizzazioni che presentano, come finalità, scopi solidaristici-di utilità sociale (assenza scopo di lucro). All'interno del nonprofit (detto anche terzo settore) si muovono anche realtà (associazioni, fondazioni, ...) che svolgono l'attività di promozione e valorizzazione del patrimonio locale (ambientale, artistico, culturale, ...). Queste organizzazioni nonprofit vogliono conservare e valorizzare la specificità territoriale, non prevedendo, come priorità, il profitto.

In tale contesto, il tecnico, in stretta sinergia con chi si occupa di comunicazione/promozione, si occupa di progettazione e gestione progetti. In sostanza, il tecnico è chiamato ad individuare il "valore" locale da promuovere, ad identificare la forma della proposta da comunicare all'esterno e, successivamente, a seguire l'erogazione del servizio di visita/scoperta del visitatore.

Il tecnico, dovendosi occupare di progettazione, è spesso chiamato, nelle realtà nonprofit più grandi, a redigere progetti anche presentabili al fondo sociale europeo (per possibili finanziamenti). Risulta evidente, visto quanto detto, l'esigenza di un tecnico con consolidata esperienza nell'europrogettazione.

LA SCELTA CONSULENZIALE

Tutti gli ambiti professionali sopra descritti prevedono una forma di inserimento in azienda. Ripetiamo gli ambiti di impiego presi in considerazione:

- tecnico progettista per piccola struttura ricettiva;
- tecnico progettista per piccola azienda eno-gastronomica;
- tecnico progettista per piccola azienda turistica-di animazione;
- tecnico per la messa in rete di piccole strutture del settore turistico-ambientale;
- tecnico per grande azienda ricettiva;
- tecnico per grande azienda eno-gastronomica;
- tecnico per grande azienda per il tempo libero;
- tecnico per la valorizzazione-promozione del territorio di un ente locale;
- tecnico per la valorizzazione-promozione del territorio (dentro organizzazione nonprofit).

Tuttavia è possibile effettuare anche una scelta professionale che non preveda l'inserimento nell'organico aziendale: la libera professione o il consulente.

La scelta della libera professione significa una sola cosa: invece che essere di aiuto ad una sola organizzazione (per la quale si lavora, tendenzialmente, a tempo pieno), si aiutano più organizzazioni.

La libera professione consente di aiutare sugli ambiti descritti in precedenza, non limitandosi ad essere in supporto ad una sola struttura. Chi vuole abbracciare questa opzione deve essere consapevole che la competenza tecnica non è sufficiente.

Un buon consulente presenta sempre:

- una buona conoscenza tecnica (che consente di esercitare la consulenza con professionalità);
- una rete di relazioni (o la capacità di svilupparla) in grado di metterlo in contatto, costantemente, con potenziali clienti (profit, nonprofit e pubblici).