



no profit plus +

strategie, pratiche e processi
pensati per dare valore a chi costruisce valore



- ⊕ (Ri)costruire
ORGANIZZAZIONI POSITIVE
- ⊕ (Re)istituire
FIDUCIA al mondo No-Profit
- ⊕ (Re)investire
**sulle PERSONE
e sulle RISORSE INTERNE**

A CURA DI

Carlo Balduzzi

www.carlobalduzzi.it



no profit plus +

**strategie, pratiche e processi
pensati per dare valore a chi costruisce valore**



che cos'è ?

È un modello organizzativo e gestionale "positivo" che valorizza le persone e fa crescere i loro talenti.

È la possibilità di costruire luoghi di lavoro in cui fiducia e coerenza siano un presupposto di valore per tutti, nessuno escluso.

E' un metodo costruito sull'esperienza diretta e sul buon senso, avvalorato da basi scientifiche, che vuole portare un plus valore nelle realtà in cui interviene.

Può essere approcciato in maniera modulare intervenendo su alcuni aspetti o su tutta l'organizzazione, è un percorso da fare con competenza e passione per costruire o riorganizzare i nostri luoghi di lavoro.

Qual'è lo stato di salute del No Profit ?

Proviamo a verificarlo tramite alcuni tratti di "valore" distintivi di questo settore:

Fiducia

Riconoscimento

Capacità di Visione

I NUMERI DEL NO PROFIT

812.706 - DIPENDENTI

71,9% - DONNE

36,1%: + DI 50 ANNI DI ETÀ

54,5% - PART TIME

15,5% - TEMPO INDETERM.

Questi dati, associati agli stili di vita emergenti ed al bisogno diffuso di maggior tempo da dedicare a se stessi, possono far emergere un potenziale attrattivo ?

PROSPETTO 1. ISTITUZIONI NON PROFIT E DIPENDENTI

Anni 2001, 2011, 2015 e 2016, valori assoluti e rapporti di incidenza sulle imprese dell'industria e dei servizi

| | 2001 | 2011 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Istituzioni non profit | 235.232 | 301.191 | 336.275 | 343.432 |
| Dipendenti delle istituzioni non profit | 488.523 | 680.811 | 788.126 | 812.706 |
| Istituzioni non profit in percentuale sulle imprese | 5,8 | 6,8 | 7,7 | 7,8 |
| Dipendenti delle istituzioni non profit in percentuale sui dipendenti delle imprese | 4,8 | 6,0 | 6,9 | 6,9 |



CENSIMENTO NO PROFIT:

l'obiettivo del censimento è quello di ampliare il patrimonio informativo disponibile sul settore tramite l'approfondimento di tematiche specifiche e la valorizzazione degli archivi amministrativi

PROSPETTO 6. ISTITUZIONI NON PROFIT PER SETTORE DI ATTIVITA' E CLASSE DI DIPENDENTI

Anno 2016, valori assoluti

| Settori di attività | Nessun dipendente | 1-2 | 3-9 | 10 e più | Totale |
|--|-------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Cultura, sport e ricreazione | 208.033 | 8.075 | 3.756 | 995 | 220.859 |
| Istruzione e ricerca | 5.530 | 1.434 | 3.462 | 2.991 | 13.417 |
| Sanità | 8.318 | 837 | 1.114 | 1.811 | 12.080 |
| Assistenza sociale e protezione civile | 22.690 | 2.455 | 3.126 | 3.834 | 32.105 |
| Ambiente | 4.912 | 322 | 162 | 26 | 5.422 |
| Sviluppo economico e coesione sociale | 1.709 | 1.158 | 1.910 | 1.836 | 6.613 |
| Tutela dei diritti e attività politica | 4.664 | 342 | 188 | 74 | 5.268 |
| Filantropia e promozione del volontariato | 3.325 | 146 | 81 | 52 | 3.604 |
| Cooperazione e solidarietà internazionale | 3.539 | 260 | 176 | 74 | 4.049 |
| Religione | 14.197 | 1.525 | 561 | 172 | 16.455 |
| Relazioni sindacali e rappresentanza interessi | 15.690 | 3.392 | 1.861 | 870 | 21.813 |
| Altre attività | 1.181 | 250 | 204 | 112 | 1.747 |
| TOTALE | 293.788 | 20.196 | 16.601 | 12.847 | 343.432 |

FIDUCIA

IL TRUST BAROMETER GLOBAL REPORT RIPORTA IL 2001 COME L'ANNO DI MASSIMA FIDUCIA E INFLUENZA DELLE ONGS...

... SONO PASSATI 18 ANNI !



TRUST BAROMETER 2019 GLOBAL REPORT:
IL TRUST BAROMETER è un Report Globale che, da 18 anni, misura su una ampia platea (33.000 persone), la Fiducia in diversi settori ed ambiti.

TRUST IN RETROSPECT

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|--|--|--|------------------------------|
| 2001 Rising Influence of NGOs | 2002 Fall of the Celebrity CEO | 2003 Earned Media More Credible Than Advertising | 2004 U.S. Companies in Europe Suffer Trust Discount | 2005 Trust Shifts from "Authorities" to Peers | 2006 A "Person Like Me" Emerges as Credible Spokesperson | 2007 Business More Trusted Than Government and Media | 2008 Young Influencers Have More Trust in Business | 2009 Business Must Partner with Government to Regain Trust | |
| 2010 Trust is Now an Essential Line of Business | 2011 Rise of Authority Figures | 2012 Fall of Government | 2013 Crisis of Leadership | 2014 Business to Lead the Debate for Change | 2015 Trust is Essential to Innovation | 2016 Growing Inequality of Trust | 2017 Trust in Crisis | 2018 The Battle for Truth | 2019 Trust at Work |

FIDUCIA

EURISPES, NEL RAPPORTO ITALIA 2019, EVIDENZA UN PROGRESSIVO CALO DI FIDUCIA NEL VOLONTARIATO



Dal 1982
l'Istituto di Ricerca
degli Italiani

RAPPORTO ITALIA 2019:

il **Rapporto Italia**, ruota attorno ad una lettura duale della realtà, affrontando temi che l'Istituto ritiene rappresentativi, anche se non esaustivi, della attualità politica, economica e sociale del nostro Paese.

| EURISPES | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Indice Fiducia | | | | | | | | | | | | |
| Presidente | | | | | | | | | | | | |
| Repubblica | 63,2 | 58,5 | 62,1 | 67,9 | 68,2 | 62,1 | 44,7 | 44,2 | 45,3 | 52 | 44,1 | 44 |
| Parlamento | 30,5 | 19,4 | 26,2 | 26,9 | 15 | 9,5 | 9 | 16 | 10,1 | 20 | 25,8 | 22,3 |
| Governo | 30,7 | 25,1 | 27,7 | 26,7 | 14,6 | 21,1 | 19,2 | 16 | 18,9 | 28,6 | | 21,5 |
| Magistratura | 39,6 | 42,5 | 44,4 | 47,8 | 53,9 | 53,9 | 42 | 41,4 | 28,8 | 35,3 | 31,3 | 37,1 |
| Pubblica amministrazione | 26,9 | 20 | 22,5 | 25,1 | 19,1 | 17,0 | 17,5 | 21 | 26,9 | 22,6 | 23 | 32,3 |
| Carabinieri | | 57,4 | 69,6 | 75,3 | 72,6 | 75,8 | 77,3 | 69,9 | 73,4 | 69,9 | 58,6 | 69,4 |
| Polizia | | 50,7 | 63,3 | 67,2 | 66,8 | 71,7 | 75 | 61,8 | 63 | 73 | 61 | 66,7 |
| Guardia di Finanza | | 46,3 | 62,7 | 66,9 | 64,1 | 63,3 | 71 | 58,8 | 66,8 | 66,8 | 60 | 38,5 |
| Partiti | 12,6 | 14,1 | 12,8 | 12,1 | 7,1 | 6,8 | 7,3 | 6,5 | 15,1 | 11,9 | 11,9 | 21,6 |
| sindacati | 26,7 | 19,5 | 21,5 | 22 | 21,3 | 17,2 | 19,5 | 19,2 | 33,9 | 21,4 | 28,6 | 40,2 |
| Chiesa | 60,7 | 49,7 | 38,8 | 47,3 | 40,2 | 47,3 | 36,6 | 49 | 62,8 | 52,5 | 50,2 | 52,6 |
| volontariato | 78,5 | 71,6 | 71,3 | 82,1 | 79,9 | 77,4 | 75,4 | 74,5 | 78,8 | 73,8 | 69,3 | 64,9 |

RICONOSCIMENTO

Emerge in modo prepotente una percentuale altissima di persone che investono la loro fiducia nelle aziende e soprattutto in chi le guida, leadership fortemente riconosciute che travalicano i confini aziendali... basti pensare a persone come Steve Jobs, a questi viene riconosciuta la capacità ed il compito di determinare importanti cambiamenti prima ancora che a farlo siano i governi.

Ma questo non dovrebbe essere il ruolo civico e sociale delle ONGS ?

Percent who say that CEOs should take the lead on change rather than waiting for government to impose it

76%  **+11pts**

Percent who agree CEOs can create positive change in:

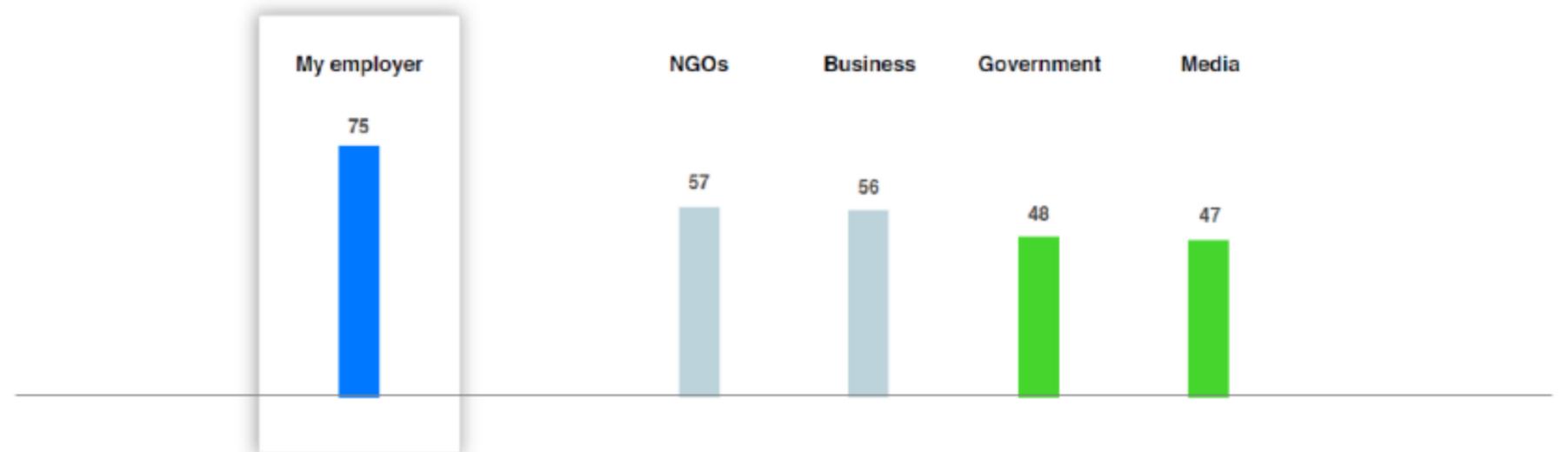


2019 Edelman Trust Barometer. CEO_AGR. Thinking about CEOs, how strongly do you agree or disagree with the following statements? 9-point scale; top 4 box, agree. Question asked of half of the sample. CEO_SiG. In which of the following areas do you think CEOs can have significant impact or create the most positive change? Question asked of half of the sample. General population, 25-market average (excluding the Netherlands and Saudi Arabia).

MY EMPLOYER MOST-TRUSTED RELATIONSHIP

Percent trust

■ Distrust ■ Neutral ■ Trust



2019 Edelman Trust Barometer. TRU_INS. Below is a list of institutions. For each one, please indicate how much you trust that institution to do what is right using a nine-point scale where one means that you "do not trust them at all" and nine means that you "trust them a great deal." 9-point scale; top 4 box, trust. "Your employer" asked of those who are employed, but not self.

CAPACITA' DI VISIONE

DAI VOCE A TUTTI

CREA OPPORTUNITÀ DI
AZIONE CONDIVISA

RISOLVI I PROBLEMI...

MIGLIORA LE CONDIZIONI
SOCIALI NELLE COMUNITÀ
LOCALI IN CUI OPERI

VIVI I TUOI VALORI

SII VISIBILE E MOSTRA UN
IMPEGNO PERSONALE,
DENTRO E FUORI
L'ORGANIZZAZIONE

TRUST AT WORK: THE NEW EMPLOYER-EMPLOYEE CONTRACT

1. Lead Change

- Be aspirational
- Address concerns about the personal impact of change
- Train the workforce of the future

2. Empower Employees

- Give them a voice
- Create opportunities for shared action
- Empower them with information

3. Start Locally

- Solve problems at home
- Improve societal conditions in the local communities in which you operate

4. CEO Leadership

- Live your values
- Engage directly
- Be visible and show a personal commitment, inside and outside the organization



Relativamente al calo di fiducia, individuare unicamente delle motivazioni estrinseche può essere utile, potremmo imparare a governare queste forze o comunque a gestirle affinché il loro impatto sia minimo.

Alcune ONG potrebbero addirittura trasformare le pressioni esterne in opportunità (...d'altronde la resilienza va di moda).





Ogni tipo di organizzazione vive anche di forze interne (persone, competenze, visioni, esperienze, atteggiamenti organizzativi e personali, ecc...): da questi dipende, spesso inconsapevolmente, la cultura organizzativa che con il passare degli anni incide fortemente nella costruzione di equilibri gestionali ed organizzativi interni.

Ciò di cui queste organizzazioni spesso non si preoccupano è di misurare internamente lo stato di salute del proprio impianto organizzativo e di Attualizzare/integrare/allineare la cultura dell'organizzazione, azione che viene percepita prevalentemente come una messa in discussione di equilibri rassicuranti (...ma non sempre lungimiranti).





Se vogliamo dare **continuità e sostenibilità** alle nostre organizzazioni possiamo farlo!

Bisogna però essere consapevoli che questo può essere **garantito solo partendo da dentro, da un dentro inclusivo e aperto.**

È necessario **creare “spazi” interni in cui ritrovare propositi personali e collettivi, luoghi in cui la fiducia, la coerenza, la partecipazione e la valorizzazione di ognuno siano al contempo valori e stili.**



Se ci sarà l'attenzione nel creare **ambienti di lavoro positivi**, verrà sostenuto automaticamente il **raggiungimento della felicità personale** dei collaboratori,

questi a loro volta moltiplicheranno in modo esponenziale la spinta e si trasformeranno in **catalizzatori di energia**,
risorse e prospettive che garantiranno un rinnovato futuro alle stesse Organizzazioni.

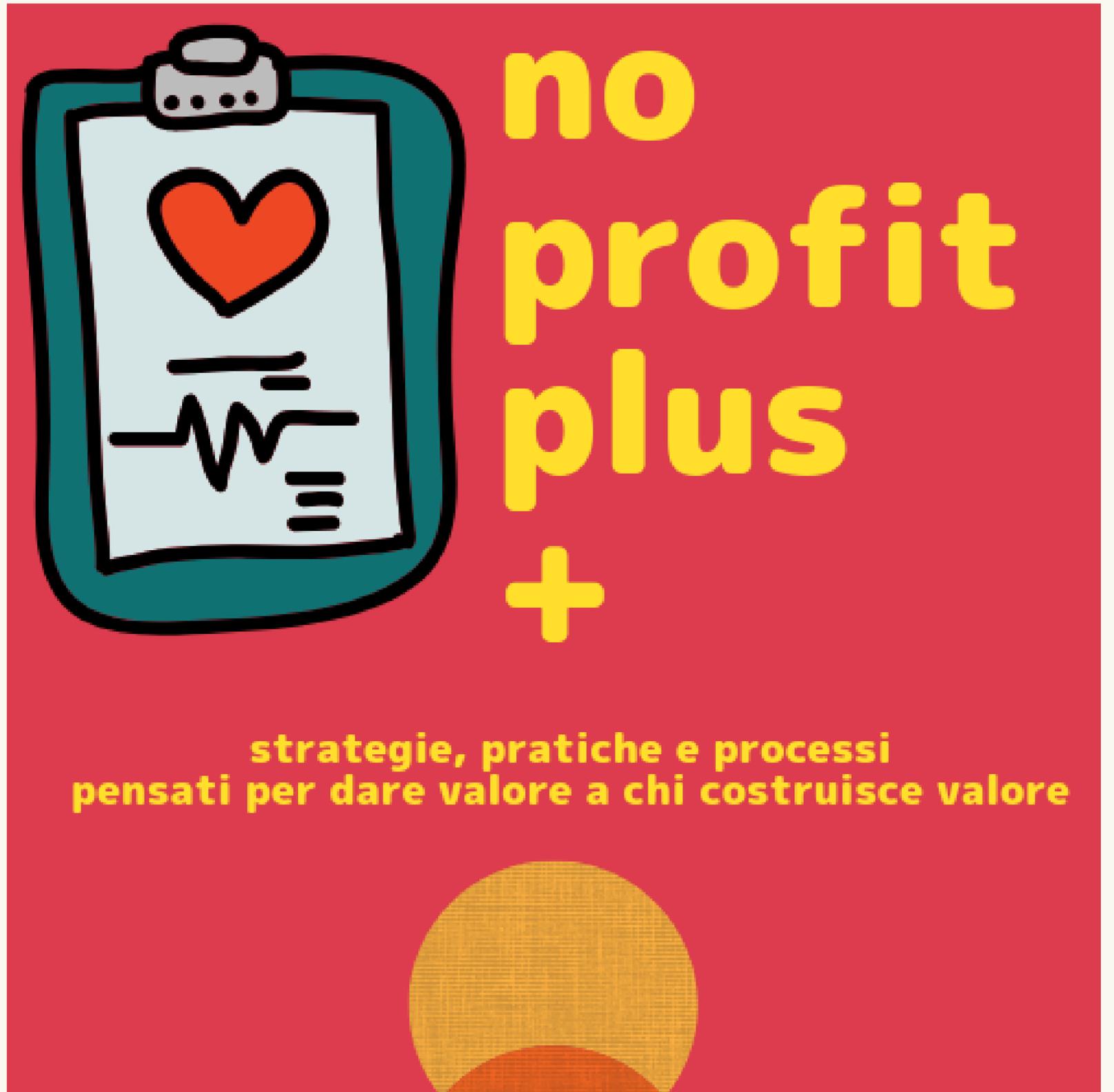
su cosa interviene ?

 **CULTURA ORGANIZZATIVA**

 **SPAZI e LUOGHI**

 **SOSTENIBILITA' (... e profitto)**

 **MANAGEMENT e LEADERSHIP**



Quando cambi il tuo modo di guardare alle cose, le cose che guardi cambiano (Wayne Dyer)

CULTURA ORGANIZZATIVA

Il vero potenziale delle organizzazioni è poter spingere gruppi di persone al di sopra dei limiti individuali di ciascuno.

Facendo emergere i modelli culturali dell'organizzazione ed integrandoli con i valori e la cultura di ognuno è possibile comprendere il vero potenziale dell'identità culturale di questa.

Conoscere ed esplicitare la Cultura Organizzativa permette di comprendere quali sono le pratiche controproducenti che andrebbero abbandonate e quali invece quelle che necessitano di essere mantenute e rinforzate.

Noi diamo forma ai nostri edifici, e poi loro modellano noi (W.Churchill)

SPAZI E LUOGHI

Arredereste mai casa vostra come arredate gli uffici in cui lavorate ?

Gli spazi in cui lavoriamo dovrebbero celebrare la vita, trasmettere il calore e l'identità delle persone che giornalmente vi operano.

I valori ed il perchè dell'organizzazione dovrebbero caratterizzare gli spazi in modo chiaro (immagini, colori, scritte, divisione degli spazi)

...e con un po di coraggio è anche possibile ribaltare qualche logica.

*Impariamo a vivere la "sostenibilità" come l'aria che respiriamo.
Abbiamo bisogno d'aria per vivere, ma non viviamo per respirare. (cit.)*

SOSTENIBILITA' (... e profitto)

Imparando a **concentrarsi sui presupposti etici e culturali** per costruire una **sostenibilità economica e di valori**.

Mantenendo alta l'**attenzione su i fattori esterni e su come questi potrebbero impattare sulla nostra organizzazione**.

Facilitando il passaggio da una attribuzione di Responsabilità Verticale ad un **contagio di Co-Responsabilità Orizzontale e diffusa** per migliorare la capacità ad assumere decisioni economicamente coerenti ed in linea con i propositi ed i valori dell'organizzazione.

L'importanza e l'impatto della Leadership morale sulla vita e sul successo di una organizzazione sono stati notevolmente sottostimati (Daniele Bane).

MANAGEMENT e LEADERSHIP

Saper individuare, creare o scegliere strumenti, pratiche e processi organizzativi che generino positività, felicità e benessere per tutti coloro che partecipano alla vita dell'organizzazione non può prescindere da:

Trovare risposta ad alcune domande di "correttezza" e "fedeltà" rispetto ai propri valori, alle proprie motivazioni ed al proprio scopo di vita (i leader prima di tutti !!!);

Imparare a **far prevalere la fiducia**, fare in modo che questa venga riaffermata ogni volta che si presenta un problema, quando la fiducia è diffusa porta in cambio responsabilità e solidità;

Delegare in modo pieno, rinunciare al potere gerarchico Top Down, perdere l'autonomia di prendere o cambiare qualsiasi decisione;

Mantenere e **promuovere una Leadership positiva ad ogni livello dell'organizzazione.**



**Come trovare la chiave per operare
efficacemente costruendo un
sistema organizzato sul consenso
piuttosto che sulla gerarchia ?**



Implementando processi di Auto-Organizzazione per fare in modo che nessuno possa esercitare su altri un potere ma piuttosto una assunzione di responsabilità reciproca;

Delegando ad ognuno la responsabilità di ascoltare e capire ciò che l'organizzazione (l'insieme delle persone che ne fanno parte) vuole diventare e quale proposito vuole servire per tradurlo in scelte pratiche, concrete e coerenti;

Definendo processi e pratiche che sappiano produrre risultati positivi e benefici ad ogni livello dell'organizzazione...

... in questo modo l'organizzazione diventa più co-responsabile, solida e potente, sia verso l'interno che verso l'esterno.

Ogni passaggio sarà pensato e costruito in modo da elevare la partecipazione ed esaltare le competenze di tutti. Ogni azione dovrà avere la capacità di assistere un duplice proposito:

perseguire lo scopo finale dell'organizzazione...

... contemporaneamente...

... costruire la felicità di chi nell'organizzazione opera quotidianamente.



L'OBIETTIVO FINALE è LA COSTRUZIONE DI UN
"MODELLO ORGANIZZATIVO **POSITIVO** E SOSTENIBILE"

*Perché gli ultimi saranno gli ultimi se i primi sono irraggiungibili
(Frankie hi-nrg mc – Quelli che benpensano)*



Riferimenti Culturali

IL RIFERIMENTO PRINCIPALE È IL “**PARADIGMA DELLA POSITIVITÀ**”. CON QUESTO TERMINE CI SI RIFERISCE A UN SISTEMA DI INFORMAZIONI INTEGRATO E MULTIDISCIPLINARE CHE STA PRODUCENDO RISULTATI SIGNIFICATIVI IN TERMINI DI STRUMENTI E SOLUZIONI CONCRETE, APPLICABILE IN CAMPO ORGANIZZATIVO, SOCIALE E POLITICO

L’EPIGENETICA: BRANCA DELLA BIOLOGIA MOLECOLARE CHE STUDIA LE MUTAZIONI GENETICHE E LA TRASMISSIONE DEI CARATTERI EREDITARI NON ATTRIBUIBILI DIRETTAMENTE ALLA SEQUENZA DEL DNA. È LA SCIENZA CHE STUDIA LE INFLUENZE PRODOTTE DALL’AMBIENTE (EDUCAZIONE, ABITUDINI, CULTURA, ECC...) SULLE CARATTERISTICHE DEGLI ORGANISMI VIVENTI.

BILINGUISMO ORGANIZZATIVO: LA COMPETENZA E LA CAPACITÀ DI ADOTTARE UN MODELLO ORGANIZZATIVO POSITIVO È COME IMPARARE A UNA NUOVA LINGUA. NON SIGNIFICA ABBANDONARE IL MODELLO CONVENZIONALE MA AUMENTARNE L’EFFICACIA TRAMITE LA CONSAPEVOLEZZA CHE LE TENSIONI OPPOSTE GENERATE DALLO SCONTRO DI MODELLI DIVERSI SANNO GENERARE EQUILIBRI TRA ESSI, SFRUTTANDONE I RELATIVI VANTAGGI.

MODELLI MENTALI “COPIA-INCOLLA”: SONO TUTTE LE ASSUNZIONI, I PRINCIPI E LE CREDENZE, ACQUISITI A PARTIRE DALL’INFANZIA. FUNZIONANO COME PROGRAMMI CHE INSTALLATI NELLA NOSTRA MENTE SI TRASFORMANO IN ABITUDINI E COMPORTAMENTI AUTOMATICI. PIÙ LI RIPETIAMO E PIÙ DIVENTANO FORTI E HANNO UNA BASE BIOLOGICA.

SCIENZA DELLA FELICITÀ: DISCIPLINA GIOVANE, NATA DALLA CONVERGENZA E DALL’INTEGRAZIONE DEI CONTRIBUTI PROVENIENTI DA SCIENZE CONSOLIDATE (PSICOLOGIA POSITIVA, BIOLOGIA, NEUROSCIENZA, FISICA QUANTISTICA ED ECONOMIA).

PRATICHE DI LAVORO POSITIVE: COMPORTAMENTI ORIENTATI AL RISPETTO, ALL’INTEGRITÀ E ALLO SVILUPPO DELLE PERSONE.

Riferimenti Culturali

Scienza delle organizzazioni Positive: È l'applicazione degli studi della scienza della felicità in ambito organizzativo, per costruire ambienti di lavoro capaci di far fiorire le persone e generare risultati che superano le aspettative.

Modello Organizzativo Positivo: termine che definisce i modelli organizzativi basati sulla chimica della positività e sul funzionamento delle persone. Modelli che partono dalla consapevolezza che le persone hanno pieno potenziale da esprimere e una natura sociale, focalizzati prevalentemente su apprendimento e azione creativa, lavoro significativo, gratificante e appagante, emozioni positive, ottimismo e contagio positivo, riconoscenza ed espressione di apprezzamento.

Paradigma Evolutivo TEAL: secondo questo modello esistono 2 modi per vivere la vita, "paura e scarsità" o fiducia e ricchezza". Il principio TEAL-Evolutivo ci insegna come diminuire il nostro bisogno di controllare le persone e gli eventi. (Laloux – REINVENTARE le ORGANIZZAZIONI)

Bibliografia di Riferimento

La scienza delle organizzazioni positive,
Gennari - Di Ciaccio , Franco Angeli Editore

Reinventare le organizzazioni,
F. Laloux, GueriniNext Editore

Partire dal perchè,
S. Sinek, Franco Angeli Editore

Big Potential,
S. Achior, Scuola di Palo Alto

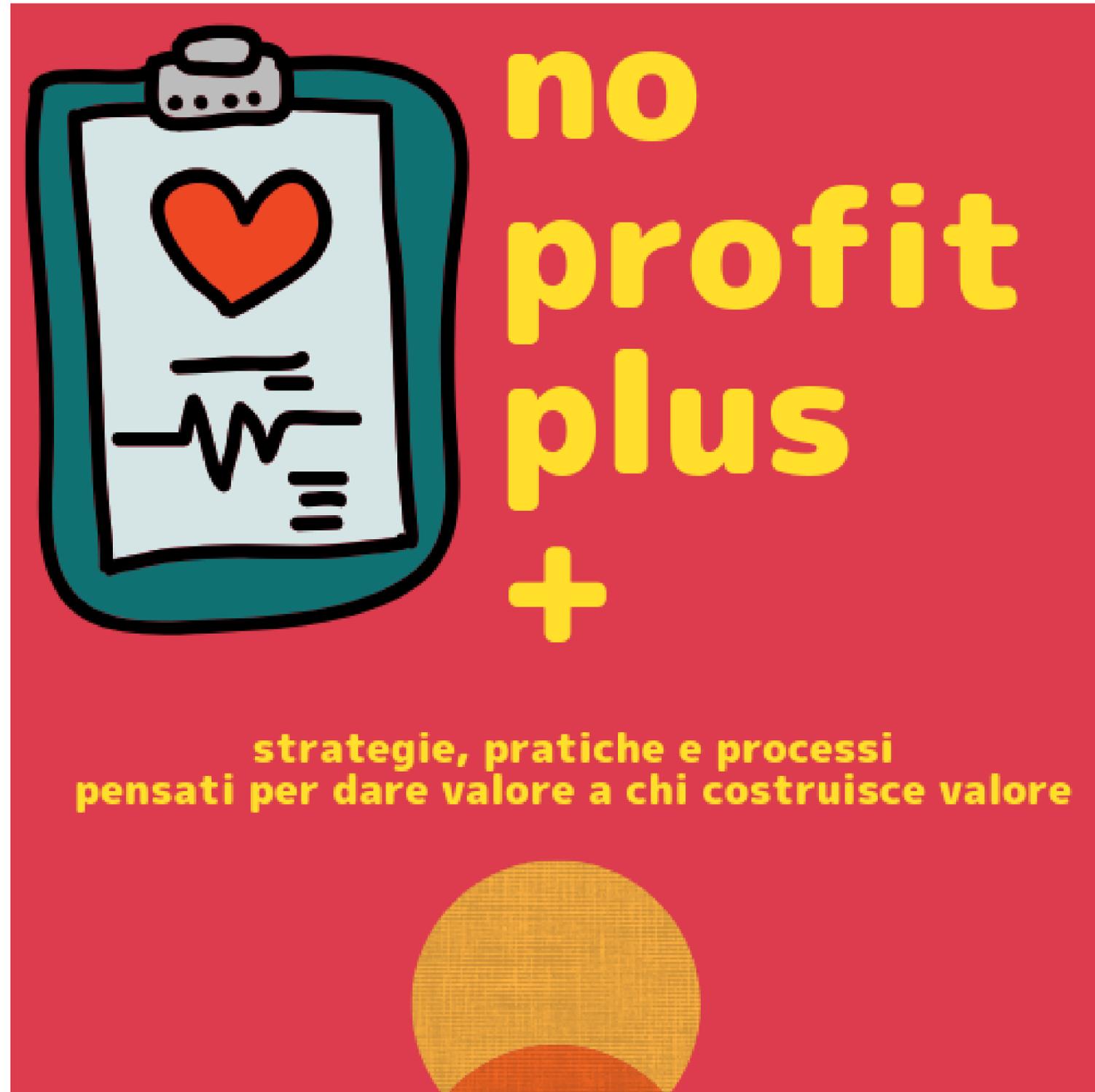
Leadership in un futuro che emerge,
O. Scharmer - K. Kaufer, Franco Angeli Editore

La biologia delle credenze,
B.H. Lipton, Macro Edizioni

Il vantaggio delle felicità,
S. Achor, Scuola di Palo Alto

Managing for happiness
J. Appelo, Wilwj Editore

L'equazione della felicità
Mo Gowda - BUR Rizzoli



Sitografia di Riferimento

The Cief Happiness Officer Blog
www.positivesharing.com

Berkeley:
The Science of Happiness at Work

Happiness at work
www.woohooinc.com

Word Happiness report 2019
<https://worldhappiness.report/ed/2019/>

Associazione Futuristi Italiani
<https://www.instituteforthefuture.it/nasce-lassociazione-dei-futuristi-italiani/>