

Fabrizio Di Paolo,  
Stefano Martello, Sergio Zicari

# Il Controllo di Gestione nel Terzo Settore

Tecniche e dinamiche

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Fabrizio Di Paolo,  
Stefano Martello, Sergio Zicari

# **Il Controllo di Gestione nel Terzo Settore**

Tecniche e dinamiche

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

Gli Autori desiderano ringraziare Norma Leaso per il consueto prezioso apporto di segreteria di redazione e Lidia Rosa per l'attento e meticoloso lavoro di revisione e verifica del testo e delle note.

Fonti repertorio iconografico:

© Fotolia: cap. 1 Fig. 1; cap. 2 Fig. 1; cap. 3 Fig. 1;  
cap. 4 Fig. 3, 4; cap. 5 Fig. 4, 5, 6; cap. 7 Fig. 1, 2, 3; cap. 8 Fig. 1

Elaborazione grafica a cura di Sergio Zicari

Coordinamento editoriale a cura di Stefano Martello

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

La cosa è la parola. Conoscere la parola è controllare la cosa.

Christopher Paolini, *Eragon*

Un'organizzazione è i suoi risultati. Conoscere i risultati è controllare l'organizzazione.

Gli autori



---

# Indice

<b>Prefazione</b>	pag. 9
<b>1. Riflessioni per la comprensione dello scenario di fondo</b>	» 15
1. Un po' di orientamento	» 15
2. <i>E se...</i> : dubbi e sospensioni	» 17
3. Falchi o colombe, dunque?	» 21
<b>2. Il Controllo di Gestione: una prima definizione teorica</b>	» 24
1. Nozione introduttiva di azienda e dei suoi sub-sistemi	» 25
2. Il sub-sistema del management	» 28
3. Il sistema di pianificazione/programmazione e il Controllo di Gestione: un approfondimento	» 32
4. Il Controllo di Gestione nel Terzo Settore	» 34
5. Criticità peculiari del Terzo Settore nell'elaborazione di una condotta di Controllo di Gestione	» 37
<b>3. Il Controllo di Gestione: le fasi</b>	» 41
1. Le fasi: una prima definizione	» 41
2. La fase di pianificazione e programmazione	» 42
3. La fase di formulazione del budget	» 43
4. La fase di svolgimento	» 44
5. La fase di misurazione e controllo	» 44
6. La fase di analisi degli scostamenti	» 44
7. La fase di reporting	» 45



<b>4. Il Controllo di Gestione: gli strumenti</b>	pag. 47
1. Il supporto informativo	» 47
2. La mappa delle responsabilità	» 77
3. Il processo di controllo	» 79
<b>5. Contabilità analitica e processi decisionali</b>	» 80
1. Contabilità generale e contabilità analitica: differenze	» 80
2. Analisi dei costi	» 84
3. Configurazione di costo nella contabilità dei costi	» 92
4. Tipologia di produzione e contabilità dei costi	» 95
5. Le analisi tecniche a supporto delle decisioni	» 95
6. Tecniche di analisi degli investimenti	» 97
Appendice	» 112
<b>6. Il Controllo di Gestione: ambiti di applicazione nel non profit</b>	» 114
1. Il Controllo di Gestione applicato alle realtà di piccole e medie dimensioni	» 114
2. Il budget: la sua costruzione	» 117
3. Quali sono gli elementi necessari per realizzare il budget?	» 122
<b>7. Riflessi comunicativi del Controllo di Gestione</b>	» 153
1. Dall'intangibile al tangibile	» 154
2. Perfezionare la tangibilità	» 156
3. Ma questa è utopia...	» 158
4. "Il dilemma dello zombie": conclusioni calibrate sull'ambito	» 160
<b>8. Alternative conclusive</b>	» 162
1. Il macro-sistema concettuale	» 162
2. Il macro-sistema operativo	» 166
3. Una rivoluzione circolare	» 167
<b>Glossario</b>	» 169
<b>Gli autori</b>	» 175

---

## Prefazione

Perché dedicare tempo e risorse al Controllo di Gestione di un'organizzazione sociale senza scopo di lucro? La lettura di questo testo, che è un vero e proprio manuale, e come tale agli aspetti più teorici accompagna indicazioni pratiche, prova a rispondere a questa domanda.

**È un libro che dovrebbe leggere chiunque abbia ruoli e compiti manageriali e gestionali o più semplicemente di responsabilità in una qualsiasi organizzazione sociale.** Fabrizio Di Paolo, Stefano Martello e Sergio Zicari in poco meno di 200 pagine, infatti, offrono la *reason why* – come direbbero i pubblicitari – a chiunque s'impegna o lavora a diversi livelli, in una *non profit*, prospettando una *cornice concettuale* innovativa per la *governance*.

Chiunque fa volontariato, è impegnato in un'associazione delle più diverse, lavora, insomma, nel Terzo Settore, almeno una volta (io mi auguro e son certo più di una) si sarà chiesto il motivo di quell'impegno. Non solo nei momenti difficili, ma le tante volte che ci si è trovati davanti a un bivio: con gli amici o in associazione? Al cinema o con i volontari? Relax sul divano o studiare un testo o rivedere dei progetti? Domenica di lavoro o a casa? Quell'impegno cominciato in un momento di entusiasmo troppe volte ci pone di fronte al dubbio, a un interrogativo, a una scelta.

La risposta non è solo nelle motivazioni che ci legano alla *mission* di quell'organizzazione nella quale, per una ragione o un'altra, ci siamo riconosciuti e continuiamo a farlo. È più profonda e attiene alla necessità di avere un riscontro del proprio lavoro. A che serve quello che sto facendo?

Questo libro aiuta a trovare quella risposta, e a trasferirla ad altri che magari son meno preparati ad affrontarne i contenuti, attraverso la comprensione dell'importanza del Controllo di Gestione nella *governance* delle organizzazioni.

**Il Controllo di Gestione**, nelle organizzazioni sociali non profit, come in qualsiasi altra organizzazione pubblica e privata, **consente di tene-**

**re sotto controllo il funzionamento della struttura, i conti, la gestione delle risorse che consentono l'esercizio dell'impresa, le dinamiche e i processi organizzativi** e quindi ottenere elementi utili al monitoraggio e alla valutazione sul suo funzionamento ma anche a delinearne gli scenari futuri, ma più di ogni altra a capire – ed è questo l'aspetto principale – se essa crea valore.

È indispensabile ad avere una visione d'insieme dell'associazione, della sua struttura organizzativa e funzionale, dei processi, dei pubblici con cui si rapporta (interni ed esterni), del contesto sociale, politico ed economico su cui si muove, dei temi che la riguardano, delle questioni che impatta nell'agire quotidiano. È forse l'unico strumento di *governance* che consente di avere un approccio d'insieme alla complessità, interna ed esterna. La vera sfida per un'organizzazione, oggi, è infatti comprendere la complessità, dello scenario e dei sistemi di relazioni su cui ci si muove.

**Due sono gli aspetti a mio avviso più importanti nella gestione di qualsiasi organizzazione** e a maggior ragione di quelle non profit: **la licenza di operare e la creazione di valore**. Interdipendenti, il primo, la licenza di operare, ha a che fare con il riconoscimento dell'operato da parte dei principali stakeholder e la legittimazione sociale dell'organizzazione stessa che deriva dalla capacità di creare valore per essi, valore che perduri nel tempo; il secondo, la creazione di valore, appunto, è allo stesso tempo effetto della licenza di operare e ragione del consenso alle sue attività, servizi, prodotti o politiche.

Giusto qualche parola su questi due aspetti. **Cominciamo dalla creazione di valore.**

**Qui non mi riferisco al valore percepito immediatamente** dai destinatari delle azioni di quell'organizzazione, dalle persone impegnate nell'organizzazione e dagli stakeholders più diversi – anche, ovviamente – **ma al valore che l'agire dell'associazione**, il lavoro delle persone che vi operano e i risultati che si ottengono, **procura alla comunità di riferimento e nelle forme più diverse alla società tutta**, cosa sempre più verosimile in tempi di globalizzazione. In parole povere l'impatto sociale ed economico del suo agire. Un esempio per chiarirci le idee. Un'associazione è impegnata quotidianamente nell'offrire assistenza materiale ai clochard di una città. I volontari ogni giorno si recano nei luoghi di ritrovo di queste persone portandogli cibo, coperte e assistenza. I clochard apprezzano questo gesto e sono grati ai volontari, questi ultimi, per ragioni che non stiamo qui a spiegare, sono soddisfatti perché la loro attività è apprezzata e sono spinti a continuarla nel tempo; le istituzioni, i media, altri soggetti apprezzano e sostengono il lavoro dell'associazione. C'è un valore percepito tangibile e

immediato da parte di tutti. Per svolgere quest'attività l'associazione, per forza di cose, deve raccogliere fondi, deve far conoscere il proprio impegno attraverso le iniziative e i mezzi di comunicazione più diversi, nel suo agire, onde evitare problemi o comunque per tutelarsi deve informare le istituzioni, i servizi sociali e le Forze dell'ordine. Nel tempo, se il lavoro è svolto bene ed è apprezzato, l'associazione vedrà accrescere la sua reputazione, avrà un riconoscimento sociale e, nelle forme più diverse, produrrà benefici alla comunità di riferimento, anche economici. Nel tempo al valore percepito tangibile se ne aggiunge uno sociale ed economico intangibile. Questo valore, anche quando si sviluppa in modo del tutto spontaneo, prima o poi necessiterà di una gestione adeguata. Nasce, infatti, dalla capacità di dotare quell'associazione di una *governance* e di far sì che questa sia efficiente ed efficace. Il Controllo di Gestione è lo strumento per farlo.

**Quel bene “intangibile” prodotto dalla capacità di creare valore per un'organizzazione**, le sue attività, servizi o prodotti, che si sviluppa attraverso il consenso, si chiama **reputazione** o **brand value**, per citarne le espressioni più diffuse, e oggi è considerato, al pari di quelli materiali come le risorse umane, strutturali, strumentali ed economiche, una voce del capitale e come tale è contabilizzato entrando a pieno titolo nella gestione economica, rendicontato attraverso il bilancio (economico, sociale, ambientale o meglio ancora integrato, quello che oggi va sotto il nome di *One Report*) e influenzato dall'agire sociale.

**Anche la più piccola organizzazione sociale**, come quella indicata nell'esempio, **necessita a mio avviso di un sistema**, seppur ridotto ai minimi termini, **di Controllo di Gestione** perché consente di monitorare, di avere sott'occhio, quegli indicatori sullo stato di salute dell'organizzazione stessa. E, come in ogni azienda, se l'impiego delle risorse umane, economiche, strutturali e strumentali sia realmente finalizzato all'attuazione della *mission* e al raggiungimento della *vision*.

**Il Controllo di Gestione ha la stessa funzione del cruscotto nella nostra automobile**. Oggi quell'insieme di strumenti che un tempo ci dava informazioni solo sulla quantità di carburante, i livelli di acqua e olio, la carica della batteria e le informazioni sulla velocità durante la marcia è divenuto una vera e propria cabina di regia dell'auto includendo un *check-up* iniziale, monitorando consumi e prospettando l'autonomia del veicolo, inglobando un navigatore satellitare, restituendo informazioni sull'impatto ambientale, sulla viabilità, e così via. Non è, banalmente, solo un insieme di accessori per far lievitare il costo dell'auto ma risponde a una logica ben precisa: offrire al conducente una visione d'insieme del funzionamento del veicolo e allo stesso tempo di prospettiva sul viaggio.

Qualsiasi organizzazione è l'insieme di risorse (economiche, strutturali, umane, intangibili) e il risultato dell'agire, di persone, strutture, strumenti e attività che ne fanno aumentare la complessità in proporzione alle dimensioni. Diversamente da come si potrebbe immaginare a un approccio semplicistico, essa non dipende, dunque, solo dalla complessità strutturale e organizzativa, che è una caratteristica sempre presente anche per le entità più piccole, ma dalla molteplicità delle relazioni, interne ed esterne, che essa genera, intrattiene ed è chiamata a gestire.

Ciò significa che **la creazione di valore è strettamente legata alla capacità di gestire la complessità strutturale e organizzativa da un lato e quella relazionale dall'altro**. Quest'ultima ha a che fare con la licenza di operare che è il secondo aspetto che ho indicato come fondamentale nella *governance* di un'organizzazione. Ecco qualche considerazione in proposito.

**La legittimazione sociale delle organizzazioni**, quella che qui abbiamo chiamato "licenza di operare" e quindi la loro capacità di creare ricchezza, **deriva dalla capacità di sviluppare e governare relazioni positive e durature nel tempo con i principali stakeholders e gli altri sistemi**. È la relazione l'aspetto caratterizzante delle organizzazioni e della loro comunicazione e non, come molti ancora credono e sostengono, gli strumenti che si utilizzano!

In pratica il buon funzionamento dell'associazione deriva dalla capacità di conoscere, ascoltare, profilare e dialogare costantemente con le persone e le altre organizzazioni che in qualche modo incontra nel suo agire quotidiano. Cominciando dai volontari, dai sostenitori, dalle istituzioni fino ai destinatari delle attività, in definitiva tutti coloro che nelle forme più diverse ne consentono l'esistenza. **Gli strumenti sono importanti**, bisogna conoscerli e saperli utilizzare al meglio, **ma la vera sfida è nella capacità di governare** (questo è il termine giusto) **adeguatamente le relazioni**.

Sviluppare una comunicazione efficace, che è sempre più elemento organizzativo – e non potrebbe essere diversamente in una società fortemente caratterizzata dalla comunicazione nelle sue diverse modalità – presuppone la conoscenza della strutturazione, le dinamiche relazionali, gli strumenti e gli obiettivi dell'organizzazione. Ma prima di ogni altra cosa delle relazioni con i diversi soggetti con cui ha a che fare, cosa che richiede il passaggio, nelle attività di relazioni con i pubblici dalla più tradizionale "comunicazione a" alla "comunicazione con" che considera le persone non più oggetto di comunicazione (quelli che una volta erano considerati target, bersagli) ma soggetti di relazione.

Nel Terzo Settore, mi confidava qualche tempo fa il Presidente del

Cesvi, Giangi Milesi, “i destinatari delle nostre azioni devono essere al centro dell’operato dell’organizzazione e di tutto il sistema multistakeholder”. “Questa centralità – è sempre Milesi a sostenerlo – pone gli interessi dei destinatari al di sopra degli interessi di qualsiasi altro stakeholder”.

Questa prassi, che Mervyn King nel suo III *report* sulla *corporate governance* (*King Report III*, Codice, Torino, 2009) indica come “modello inclusivo degli stakeholders” trova proprio nel Controllo di Gestione lo strumento privilegiato per monitorare e tenere sotto controllo gli aspetti principali del governo dell’organizzazione.

E qui entra in gioco la comunicazione e più in particolare le relazioni pubbliche che della *governance* sono la vera anima perché hanno a che fare con quello spazio sociale in cui – cito Toni Muzi Falconi – “le comunità politiche, culturali, tecnologiche ed economiche della società interagiscono”. Un buon Controllo di Gestione, la gestione delle risorse umane, il rapporto con i portatori di interesse e più in generale con la comunità di riferimento e la società tutta, hanno senso se sono fondati su relazioni simmetriche con tutti i soggetti, interni ed esterni, che a diverso titolo costituiscono l’organizzazione o hanno rapporti con essa.

Mi auguro che il lettore, anche attraverso la chiave di lettura che ho prospettato, attraverso questo libro possa acquisire quegli elementi utili a utilizzare al meglio il Controllo di Gestione come strumento di una *governance* proiettata a generare valore per la propria organizzazione, i principali stakeholders, la comunità di riferimento e, perché no, in tempi di globalizzazione il mondo intero. Non è utopia, alcune associazioni, anche molto piccole, ce l’hanno fatta.

*Giancarlo Panico*  
Vice Presidente FERPI



## 1. Un po' di orientamento

Ancora prima di delineare un indice (per quanto provvisorio); ancora prima della necessaria fase di documentazione e confronto; ancora prima di “stendere” le parole in senso compiuto e organico. Ancora prima di tutte queste fasi – funzionali all’emersione di una prima bozza che verrà successivamente rivista ed eventualmente limata – ne esiste una, personale e quasi intima che riguarda l’Autore o gli Autori, come in questo caso.

Complice anche una notevole distanza geografica, tale fase è stata aiutata dalla posta elettronica e dal telefono che hanno consentito un dibattito incentrato su di una singola e semplice domanda: l’argomento che vogliamo affrontare in questo libro è utile per chi lavora – o per chi vuole lavorare – nel Terzo Settore?

La domanda, come tutte le domande, ha scatenato poi altri interrogativi, costringendo coloro che scrivono a un confronto sempre più trasparente e serrato.

Il motivo che ha spinto coloro che scrivono a renderne conto al Lettore – inserendo queste riflessioni in un capitolo che vuole essere già operativo e non relegandole in un’introduzione periferica – riguarda le caratteristiche stesse del Terzo Settore italiano che ancora versa, secondo gli Autori, in uno stato di apparente paradosso. Per esempio, a fronte di un sentimento/percezione di fiducia che supera tutti gli altri attori sulla scena pubblica manifestato da fasce sociali trasversali e diversificate<sup>1</sup>, l’ambito ancora non riesce a manifestare tutte le proprie potenzialità che, anzi, rimangono inespresse soprattutto nel rapporto con gli interlocutori istituzionali e privati<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Rilevato dal 32° Rapporto Italia dell’Eurispes. Per un approfondimento, Eurispes (a cura di), “Italiani sempre più sfiduciati”, *Terzo Settore de Il Sole 24 Ore*, 2, 2011, *L’inserto*, pp. V-VIII.

<sup>2</sup> Per un approfondimento, sia concesso il rinvio a Martello S., Zicari S., “L’accoglienza



Sia in termini di rappresentatività, sia in termini squisitamente operativi.

Non si tratta nemmeno di una questione che potremmo riassumere come ideologica (soprattutto rispetto al rapporto con il profit) se è vero che, secondo una ricerca della Fondazione Zancan, realizzata nel 2009, le organizzazioni di volontariato interpellate hanno evidenziato la necessità di condotte e dinamiche di partnership con le altre realtà sociali, proprio per affermare una più equilibrata attività di pianificazione e gestione progettuale sui propri territori di riferimento.

Per alcuni, il motivo di questo parziale accreditamento risiede in un processo di polarizzazione sempre più marcato e visibile tra piccole e medio grandi organizzazioni, a sua volta diretta conseguenza di un clima – concettuale e operativo – ancora troppo calibrato (dipendente?) su di una dimensione esclusivamente volontaria.

I numeri al riguardo, d'altronde, parlano chiaro: 4 milioni di operatori, di cui 750mila professionisti (dunque, inquadrati contrattualmente e retribuiti) contrapposti a oltre 3 milioni di volontari (Fig. 1).

*Fig. 1 – Rapporto tra volontari e professionisti nel Terzo Settore*



La criticità legata alla mancata professionalizzazione dei ruoli stessi che compongono l'ambito non comporta solo una mancata crescita del Terzo Settore italiano, in termini di credibilità di fronte ai propri numerosi pubblici, ma anche un'operatività/progettualità isolata, confusa e poco strutturata.

Poco capace, insomma, di incidere in maniera significativa nelle materie di interesse.

dei volontari nel Terzo Settore. Tecniche di comunicazione e suggerimenti pratici", *I Quaderni del Cesvot*, 54, 2011.

Ma non è solo la parziale credibilità esterna a destare preoccupazione; alla stessa, infatti, si aggiunge una miopia (a onore di cronaca, colposa più che dolosa<sup>3</sup>) interna all'ambito che riguarda tutti coloro che – a vario titolo e con diverse motivazioni<sup>4</sup> – regalano il proprio apporto, le proprie competenze e il proprio entusiasmo: i Volontari.

Il vero problema, nei confronti di quest'ultimi, si riassume nella natura dell'ambiente al cui interno viene svolta la propria attività, considerata ancora "informale" e, dunque, non soggetta ad alcuna forma di riconoscimento ufficiale<sup>5</sup>.

Quanto sopra, in poche parole, comporta una mancata spendibilità delle competenze in altri ambienti (tra cui, quello del lavoro), aumentando ancora di più una percezione isolata e frustrante del Terzo Settore.

## 2. E se...: dubbi e sospensioni

Nonostante la presenza di una confortante pubblicistica di settore affermi indirettamente il contrario<sup>6</sup>, il riesame – sopra accennato – dello scenario di sfondo ha inesorabilmente portato alla luce nuovi dubbi e interrogativi che hanno, in parte, integrato la domanda originaria dalla quale si è partiti.

Fermi, però, nella convinzione che **“se un uomo parte da certezze, terminerà con i dubbi; ma se si contenta di cominciare con dubbi, terminerà con certezze”**<sup>7</sup>, si è cercato, insieme, di sviluppare quei dubbi alla luce delle informazioni sopra raccolte.

In prima analisi, ha senso parlare del Controllo di Gestione – inteso

<sup>3</sup> Presente più tra le piccole organizzazioni e dovuta, più che a vere e proprie scelte, alla necessità di sopperire a evidenti assenze logistiche e finanziarie.

<sup>4</sup> Tra queste motivazioni, emerge prepotente il bisogno di colmare il divario – tutt'ora esistente – tra la sfera teorica (scolastica e universitaria) e quella operativa del mondo del lavoro, attraverso esperienze sul campo che vadano a integrare, per esempio, un percorso accademico precedentemente svolto o ancora in essere.

<sup>5</sup> Sul tema, anche il monito del capo della *task force* istituita dalla Commissione Europea per il coordinamento dell'Anno Europeo del Volontariato, John Macdonald in Massarenti J., “Cento milioni di attese. Parla John Macdonald, capo della task force UE dell'Anno del Volontariato”, *Vita*, 11 febbraio 2011, p. 11.

<sup>6</sup> Sul tema, Bronzetti G., *Le aziende non profit*, FrancoAngeli, Milano, 2007; Anthony N. R., Young W. D., *Non profit. Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2002; Gazzoni E., “L'implementazione dei sistemi di programmazione e controllo presso le aziende non profit operanti nel contesto italiano: un'opportunità a sostegno del cambiamento”, *Non Profit. Diritto. Management. Servizi di pubblica utilità*, 1, 2004; Santi M., *Il Controllo di Gestione per le aziende non profit sanitarie e pubbliche*, Egea, Milano, 2002.

<sup>7</sup> Francesco Bacone, *The Advancement of Learning*.

come strumento di supporto per il governo delle organizzazioni, che si realizza in un insieme integrato di tecniche operative, di natura statico-dinamica<sup>8</sup> che hanno l'obiettivo di fornire al vertice dell'organizzazione una serie di informazioni che supportino e indirizzino verso le finalità sociali, con l'obiettivo di rispondere alle istanze del territorio/comunità ma sempre nel mantenimento dei requisiti di efficienza ed efficacia per consentire il raggiungimento di una condizione di equilibrio economico finanziario – rispetto a un ambiente che gli stessi dati identificano ancora immerso in un vero e proprio processo, interno ed esterno, di accreditamento?



### Lo spillo

Una nave da guerra era da diversi giorni in mare per delle esercitazioni con tempo di burrasca. La visibilità era scarsa, con banchi di nebbia, e così il capitano rimase sul ponte sorvegliando le varie attività dell'equipaggio. Poco dopo l'imbrunire, l'uomo di vedetta sul ponte annunciò: "Luce a tribordo!" "È ferma o si allontana?" gridò il capitano.

"È ferma, capitano," rispose la vedetta. Questo significava che erano su una pericolosa rotta di collisione. Allora il capitano ordinò al segnalatore: "Segnala a quella nave: siamo in rotta di collisione, vi consiglio di correggere la rotta di 20 gradi."

Giunse di rimando questa segnalazione: "È consigliabile che siate voi a correggere la rotta di 20 gradi." Il capitano disse: "Trasmetti: io sono un capitano, correggete la rotta di 20 gradi." "Io sono un marinaio di seconda classe," fu la risposta. "Fareste meglio a correggere la rotta di 20 gradi." Adesso il capitano era furente. "Trasmetti," abbaiò "sono una nave da guerra: correggete la rotta di 20 gradi." Rispose la luce lampeggiante: "Io sono un faro."

La potente nave da guerra cambiò rotta.

A volte ci intestardiamo nel seguire un determinato corso di azioni perché "Abbiamo sempre fatto così", "È così che funzionano le cose", "So io come portare avanti questa Associazione", e così via. Come un faro, sono i fatti, così come emergono da un intelligente Controllo di Gestione, che ci dicono chi (e come) deve cambiare la rotta.

Non si rischia, forse, l'errore di un padre troppo ambizioso che insegna al figlio i rudimenti della motocicletta ancora prima di avergli regalato una bicicletta?

<sup>8</sup> La staticità nasce dalla considerazione per cui lo stesso sistema fornisce al vertice dell'organizzazione una serie di informazioni ricavate dalla contabilità generale, dal bilancio, dagli indicatori di performance e dal sistema di *reporting*. Dunque, da situazioni stabili, non mutevoli all'origine. La dinamicità individua la propria origine (ed essenza) nel momento di controllo. Per un approfondimento, Gazzoni E., *Programmazione e controllo nel non profit*, Carocci, Roma, 2004.

O, ancora peggio, un comportamento adattivo che, mutuando strumenti e condotte da altri ambiti, non tenga conto delle caratteristiche personali e, in qualche modo, contraddittorie dell'ambito in esame?

La risposta – o meglio, le risposte – sono state rinvenute nella stessa definizione del Controllo di Gestione; nello specifico, in quella natura che alterna elementi statici (individuati nella contabilità generale; nel bilancio; negli indicatori di performance e nel sistema di *reporting*) con elementi dinamici, affermando una natura flessibile, capace di “dialogare” con organizzazioni medio grandi (che, chiaramente, già conoscono e, in molti casi, applicano le tecniche raccontate) ma anche e soprattutto con organizzazioni di piccole dimensioni.

Il problema, se di problema si tratta, non riguarda dunque la possibilità/capacità del Controllo di Gestione di incidere positivamente sul Terzo Settore, ma interessa prevalentemente l'assenza di consapevolezza che spesso, per vari motivi, impedisce un uso corretto di quelle stesse tecniche che smarriscono, così, il proprio potenziale.

Un'assenza di consapevolezza che spesso riguarda proprio le organizzazioni piccole e che viene giustificata dalle stesse dimensioni dell'organizzazione che non consentono l'utilizzo di un consulente *ad hoc* che si occupi di tali temi.

Una miopia, dunque, ancora più radicata in un ambiente che indugia troppo nella natura spontaneista dell'apporto/collaborazione, considerata a torto come esclusiva forza di propulsione dell'intero ambito.

Una visione che appare antistorica non tanto sulla base di un dato ideologico quanto rispetto a una riflessione operativa e sociale.

Rispetto al primo punto, infatti, si ravvisa una chiara necessità di procedere a un lavoro – calibrato sul medio lungo termine e non, come solitamente accade, isolato a singole iniziative – di partnership che risponda meglio alle mutate esigenze del contesto sociale e, nel contempo, assicuri una progettualità che vada oltre la contingenza del momento.

Un lavoro – e qui entra in gioco la riflessione sociale – che risponda in maniera chiara e decisa al nuovo (o forse sarebbe meglio dire rinnovato) ruolo richiesto a tutto l'ambito: ricoprire e tutelare spazi sociali lasciati vacanti da uno Stato sempre più in affanno attraverso formule e modalità più accattivanti, meno formali e ancora credibili<sup>9</sup> di fronte ai vari pubblici esterni e interni.

<sup>9</sup> Non si vuole, chiaramente, auspicare un depotenziamento del ruolo naturale dello Stato, ma solo evidenziare obiettivamente una situazione che appare ancora più insidiosa per un ambito in fase di accreditamento. Che, investito di un ruolo troppo centrale ed esclusivo, potrebbe smarrire i valori identitari che ne hanno sorretto e consolidato la crescita a livello