

## **Temi attuali nel 3° settore**

Anche se la pandemia di Corona Virus ha portato ulteriori sfide al terzo settore, stiamo ancora affrontando problemi che esistevano anche prima che la pandemia scoppiasse.

Verrà fatta un'analisi delle questioni attuali e si parlerà di tutte le questioni che il terzo settore ha affrontato negli ultimi anni.

Secondo varie ricerche, la maggior parte delle organizzazioni del terzo settore (90%) ha subito un impatto negativo a causa della pandemia e i risultati si faranno sentire nel tempo a venire.

### **Sfide finanziarie**

Dopo l'inizio della pandemia, il terzo settore ha visto una perdita di reddito ed è stato minacciato nella propria sostenibilità finanziaria per gli anni a venire. Le misure adottate per rallentare la diffusione del virus, hanno purtroppo portato alla chiusura degli uffici e la tradizionale raccolta fondi ha dovuto cambiare e persino fermarsi in alcune occasioni. Per questi motivi, il terzo settore non si aspetta di tornare ai normali livelli di raccolta fondi anche ora che le cose stanno lentamente tornando alla normalità. Un altro problema è che il TSO ha dovuto utilizzare le riserve di cassa in modo da poter rimanere in piedi durante la pandemia, ma alcuni di loro non avevano riserve di cassa per durare più di 6 mesi, alcuni anche meno di un mese.

Oltre il 90% dei GST è preoccupato di trovare opportunità di finanziamento sostenibili e a lungo termine, mentre altri sono preoccupati per il fatto che devono trovare un nuovo flusso di reddito. Le sovvenzioni e i trust sono considerati la principale fonte di nuove entrate, anche la raccolta di fondi individuali, la raccolta di fondi per la comunità, la filantropia, il commercio e i finanziamenti statutari.

A causa del modo in cui il TSO raggiunge le persone e raccoglie fondi, l'innovazione è diventata una parte essenziale, portando a un aumento dell'utilizzo della tecnologia. Per questi motivi i giovani, i laureati saranno un aiuto fondamentale per portare avanti questa ondata di cambiamento.

### **Aumento della domanda**

Durante la pandemia, le organizzazioni del terzo settore hanno visto un aumento della domanda per i loro servizi, che molti prevedono continuerà con la ripresa della società e dell'economia.

Il COVID-19 ha danneggiato la salute fisica, la salute mentale e i mezzi di sussistenza delle persone, spingendo più persone a rivolgersi alle organizzazioni per assistenza e supporto, e ancora oggi fanno affidamento su di esse mentre cercano di tornare alla normalità. Non c'è da meravigliarsi che molti enti di beneficenza non riescano a soddisfare la crescente domanda dei loro servizi, soprattutto date le crescenti pressioni finanziarie che le organizzazioni del terzo settore stanno affrontando.

### **Fidelizzazione dei volontari**

Le persone hanno cercato di aiutare i membri della loro comunità ovunque potessero quando è scoppiata la pandemia. Migliaia di persone si sono unite per fare volontariato in vari ruoli e mantenere alti questi numeri sarà una sfida per il settore mentre il paese ritorna a una parvenza di normalità.

D'altra parte, alcuni TSO hanno avuto difficoltà a reclutare volontari, dal momento che molti si sono ritirati a causa del rischio del Coronavirus.

### **Uguaglianza, diversità e inclusione**

Mentre la maggior parte delle aziende ha strategie in atto per affrontare questioni di uguaglianza, diversità e inclusione sul posto di lavoro, a causa dell'epidemia e della carenza di risorse, queste iniziative sono state rinviate.

Le risorse finanziarie limitate, la capacità del personale, la mancanza di competenze, di conoscenze e capacità delle risorse umane e la mancanza di uguaglianza sono le sfide chiave per i loro sforzi per essere più inclusivi.

### **Più imprenditori sociali, meno imprese sociali**

Gli imprenditori sono noti per essere attivi nelle loro comunità con progetti comunitari che vanno da quelli modesti a quelli trasformativi. Le organizzazioni caritative e le imprese sociali non sono spesso gestite da imprenditori.

La società dovrebbe porre maggiore enfasi su coloro che hanno una mentalità imprenditoriale che vedono possibilità di fare del bene e agire su di esse. Gli imprenditori sono di solito persone auto-motivate che fanno le cose e, se qualcosa va storto, capiscono come risolverlo. Sono persistenti. Dobbiamo aumentare la nostra capacità di riconoscere queste persone, capire cosa le motiva e considerare come potrebbero essere meglio supportate.

## **Sopravvivenza e sostenibilità**

Sebbene le stime differiscano, pochi discuterebbero sul fatto che il logoramento per le micro e piccole imprese è maggiore di quanto vorremmo. Molti rimangono dipendenti dai proprietari e, come i progetti della comunità, potrebbero diventare dipendenti dal loro fondatore - che a volte è riluttante a "lasciar andare" e vuole sviluppare una forte organizzazione.

Le persone che sono motivate da una causa personale sopravvalutano il valore delle loro idee e sono un altro problema che minaccia la sopravvivenza. Altri non riescono ad apprezzare ciò che serve per far accadere le cose, così come il loro impegno a mantenere le loro promesse. Si prevede che il logoramento diventerà un problema più grande man mano che il numero di imprenditori sociali cresce.

## **Espansione del messaggio**

Senza dubbio, sia gli enti di beneficenza convenzionali che gli imprenditori sociali sono importanti e vogliamo che crescano. Per fare ciò, devono essere professionali e focalizzati su una varietà di opzioni generatrici di entrate piuttosto che fare affidamento su fondi di sovvenzione e contratti governativi.

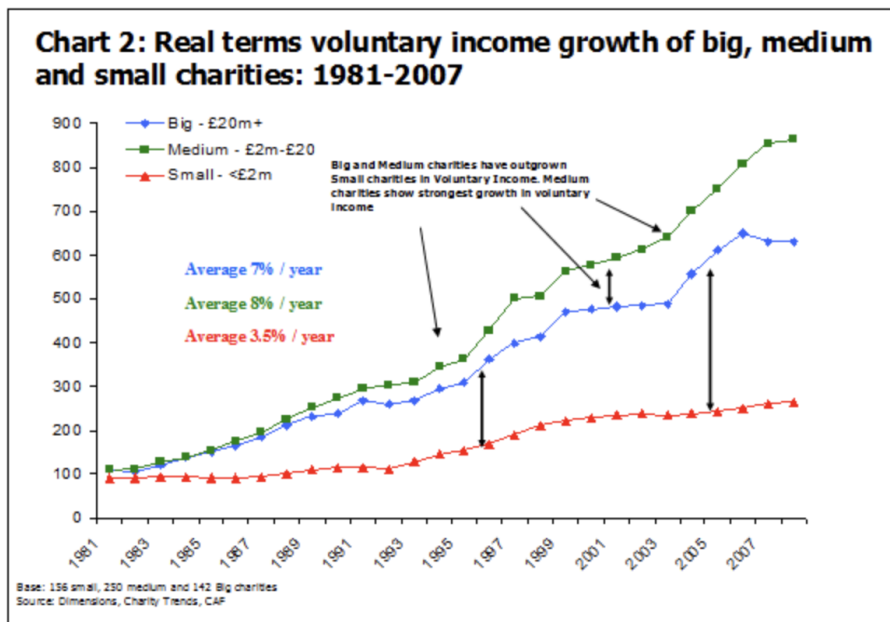
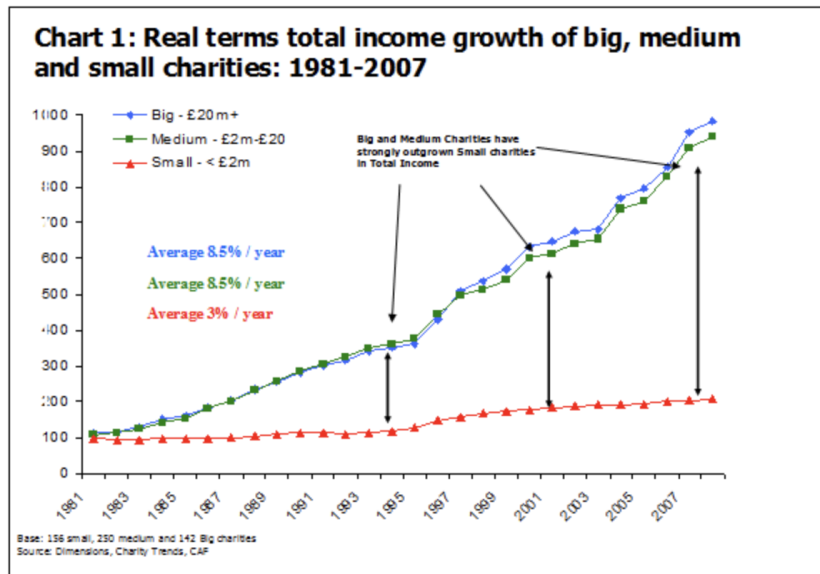
Inoltre, l'imprenditoria sociale incoraggia tutte le imprese ad essere più consapevoli dal punto di vista sociale ed ecologico. C'è sempre qualcosa che può essere fatto meglio. Stiamo prestando sufficiente attenzione alla funzione sociale del settore for-profit man mano che le aziende sociali diventano più popolari? È ragionevole aspettarsi di più dalla società?

## **I piccoli enti di beneficenza lottano per tenere il passo**

I grafici 1 e 2 sottostanti mostrano il reddito totale medio e i tassi di crescita del reddito volontario di enti di beneficenza di piccole (fino a 2 milioni di sterline), medie (2-10 milioni di sterline) e grandi dimensioni (oltre 10 milioni di sterline) negli ultimi 30 anni. Contrariamente alle convenzioni popolari, non sono le organizzazioni di medie dimensioni a lottare, ma quelle piccole. La questione sollevata da questi dati si divide in due parti. In primo luogo, perché accade? E in secondo luogo cosa si può fare al riguardo?

La difficoltà che le piccole organizzazioni di beneficenza hanno nel crescere è probabilmente un fascio di fattori. Possono permettersi meno di correre rischi perché non hanno le riserve se le cose vanno male. Non hanno i marchi che convincono le persone a dare. Gli amministratori probabilmente sono meno a loro agio con il tipo di

raccolta fondi professionale che aumenterà le entrate. La maggior parte delle fonti di finanziamento per le piccole organizzazioni sono per il reddito limitato, e così via.



Per quanto riguarda la soluzione, queste sono ancora congetture in quanto non abbiamo mai studiato questo tipo di problema, ma un sondaggio che nfp Synergy ha fatto un paio di anni fa offre alcuni indizi. Hanno chiesto alle organizzazioni più piccole quanto reddito illimitato avrebbero scambiato se qualcuno avesse offerto loro una

sovvenzione di 1 milione di sterline in reddito vincolato. In altre parole, quanto era più prezioso il reddito illimitato rispetto al reddito vincolato? Una minoranza sostanziale di organizzazioni avrebbe accettato £ 400k di reddito illimitato invece di £ 1 milione di reddito vincolato. Maggiore è la percentuale di reddito limitato che un'organizzazione ha, minore è la libertà che ha di sviluppare le sue fonti illimitate o di innovare e far crescere il suo marchio.

## **Dimostrare l'impatto**

Poniti una semplice domanda. Quali enti di beneficenza stanno facendo un buon lavoro o anche un ottimo lavoro? Quando hai scelto alcune organizzazioni scelte, chiediti quali prove hai per questo. E quando pensi alle organizzazioni che fanno un ottimo lavoro, hai fatti e cifre specifici nella tua testa o solo un caldo bagliore roseo generale su di loro?

Nelle numerose sessioni con il pubblico dal vivo in cui le persone hanno posto queste domande, le risposte sono sempre le stesse. Le persone nominano una vasta gamma di organizzazioni, ma quando le fai pressione su come sanno che le organizzazioni stanno facendo un buon lavoro, dicono che ne sentono parlare molto nei media o che le loro newsletter avevano alcuni fatti e cifre davvero buoni. E quando viene chiesto loro un fatto o un risultato specifico che è alla base della loro convinzione che un particolare ente di beneficenza faccia un buon lavoro, quasi nessuno può darne uno.

Quindi, se vogliamo che le persone sostengano gli enti di beneficenza con i loro soldi, tempo, buona volontà o energia, allora dobbiamo aiutare gli enti di beneficenza a misurare e comunicare meglio il loro impatto. Prova dell'impatto è la nostra polizza assicurativa contro la crisi di fiducia da parte del pubblico ma è anche la cosa che rassicura le persone che una donazione è ben spesa.

## **Il pubblico sa molto poco su come funzionano le moderne organizzazioni di beneficenza**

Se c'è una caratteristica sorprendente del nostro monitoraggio della consapevolezza pubblica per gli enti di beneficenza è che il pubblico conosce pochissimo come funzionano gli enti di beneficenza moderni. Per esempio:

- Il pubblico sovrastima quanto viene speso per la raccolta di fondi e l'amministrazione. Credono che un importo accettabile da spendere per l'amministrazione sarebbe di circa il 10% delle entrate e circa il 20% per la raccolta di fondi. Pensano che ciò che accade in realtà è che circa il 35% delle entrate viene speso per l'amministrazione e circa il 35% per la raccolta di fondi.

- Il pubblico ha poca idea di chi è pagato e chi non è pagato in beneficenza. Mentre pensano che i volontari non siano pagati, sono più propensi a pensare che i fiduciari siano pagati rispetto alle raccolte di fondi. Una minoranza consistente pensa che i presidenti siano pagati mentre molti meno pensano che i mecenati siano pagati.
- Oltre la metà pensa che £ 60k sia troppo per pagare un CEO, mentre quasi un quarto pensa che £ 20k o meno siano sufficienti per pagare un CEO.
- Pochi membri del pubblico si rendono conto di quanto siano grandi gli enti di beneficenza moderni, né delle loro fonti di finanziamento. È molto probabile che si pensi che alcuni dei più grandi enti di beneficenza medica abbiano alti livelli di finanziamenti governativi, mentre entrambi in realtà non ricevono quasi nessun finanziamento governativo.

L'elenco potrebbe continuare all'infinito. Ancora vediamo che la percezione pubblica degli enti di beneficenza è vista attraverso una nebbia color rosa di ignoranza. Il pubblico si fida degli enti di beneficenza, ma quella fiducia non si basa su prove ma su sentimenti caldi.

### **Dove possono gli enti di beneficenza fare il miglior lavoro nel fornire servizi pubblici?**

Il dibattito sulla fornitura di servizi pubblici da parte di enti di beneficenza è un misto di ideologia intervallata da occasionali pepite di prove. La realtà è che coloro che sostengono una maggiore fornitura di servizi pubblici e coloro che argomentano contro di esso raramente hanno politiche basate sull'evidenza. In effetti sembrano aver deciso cosa pensano e poi cercano le prove per sostenerlo. È un peccato.

Gli enti di beneficenza hanno un ruolo da svolgere nella fornitura di servizi pubblici, ma non per tutti. Abbiamo bisogno di una migliore comprensione di dove l'ethos e la struttura della beneficenza possono offrire un valore migliore rispetto all'ethos commerciale o del settore pubblico, e dove non può.

Non giova a nessuno che i servizi pubblici siano forniti da qualcuno che non sia in grado di farlo nel modo più efficace. Come amava dire Deng Xiao Ping "Non importa se il gatto è bianco o nero purché catturi il topo". Dobbiamo capire molto meglio chi può catturare il topo in modo più efficace nei servizi pubblici.

### **Come e quando gli investimenti infrastrutturali fanno la differenza?**

Ci sono stati notevoli investimenti da parte del governo e degli organismi della lotteria nello sviluppo delle infrastrutture per enti di beneficenza, imprese sociali,

organizzazioni comunitarie e club sportivi. Tuttavia, la chiarezza su ciò che funziona e ciò che non funziona nello sviluppo dei punti di forza del settore è, nella migliore delle ipotesi, frammentaria.

I dati governativi delle indagini sulla cittadinanza mostrano che i livelli di volontariato sono rimasti piatti negli ultimi 10 anni. Questo nonostante centinaia di milioni di sterline siano stati investiti nella promozione del volontariato.

Se vogliamo sviluppare il settore nel suo complesso, dobbiamo capire come possiamo fare questo investimento in un modo che farà la differenza. Una delle difficoltà è che gli organismi che stanno prendendo quei fondi saranno gli ultimi che probabilmente condivideranno tutti i dati che potrebbero avere sull'impatto, a meno che non mostrino ciò che vogliono che mostrino.

Nell'ultimo decennio ci siamo abituati ad aumentare gli investimenti da parte del governo nel settore. Ci siamo abituati al fatto che il governo risolveva i problemi con i soldi e non con le idee. Ora stiamo entrando in un'epoca di austerità e il denaro sarà nel migliore dei casi ridotto e nel peggiore scomparirà. Quindi dobbiamo essere più chiari sulla necessità di nuove idee per risolvere le nostre sfide e non solo di denaro. Questo non vuol dire che non avremo bisogno di investimenti da parte del governo, ma potremmo aver bisogno di farlo funzionare molto più duramente e dimostrare un impatto maggiore di quanto abbiamo fatto in passato.

## **Sfide di leadership**

Si è ritenuto che la leadership del terzo settore si trovasse attualmente ad affrontare una serie di sfide:

- **Mancanza di indipendenza:** si temeva che i leader del terzo settore non si pronunciassero su questioni rilevanti per il settore e/o i suoi beneficiari a causa di un percepito rischio di alienazione politica e/o di ritiro dei finanziamenti.
- **Mancanza di una voce efficace:** si teme che il "settore manchi di una voce efficace", e in particolare una voce che si estenda al di là dei singoli settori politici verticali. In parte ciò è stato ritenuto dovuto alle sfide percepite associate alla mancanza di opportunità per il terzo settore di impegnarsi nel processo di elaborazione delle politiche, e in parte a causa delle sfide percepite di unire il settore.
- **Mancanza di cambiamento:** alcuni intervistati ritengono che la leadership all'interno del settore sia diventata stantia. Era stato dominato per troppo tempo dalle stesse persone, che avevano le stesse idee. C'era una certa preoccupazione che questa mancanza di turnover, combinata con la recente

riduzione delle risorse, significasse che gli interessi acquisiti si erano sviluppati e stavano portando alcuni leader a mettere al primo posto gli interessi della loro organizzazione, o anche i propri interessi personali, piuttosto che gli interessi del settore nel suo complesso o dei beneficiari. Ciò di cui c'era bisogno, è stato suggerito, erano persone nuove, con una nuova visione del contributo del settore, o di un diverso tipo di società e di come il terzo settore contribuisca a questo. Questo argomento, tuttavia, è tenuto in contrasto con le preoccupazioni notate in precedenza sulle "nuove" persone che si paracadutano in posizioni di leadership.

- Mancanza di risorse: un'ultima sfida chiave identificata come ciò che ha influenzato la leadership in tutto il settore è stata la mancanza di capacità di intraprendere attività di leadership, ma anche la mancanza di investimenti nella costruzione della leadership.

## **Esplorare le questioni relative all'influenza delle politiche**

Il lavoro di Casey (2004) sulla partecipazione del terzo settore al processo politico suggerisce che esiste un divario tra il terzo settore e le organizzazioni che lo compongono e le opportunità offerte dall'ambiente politico per influenzare i processi decisionali.

Poiché i GST e i loro beneficiari sono in molti casi profondamente influenzati dai cambiamenti politici e in grado di fornire prove "in prima linea" in merito al loro impatto, vi è la necessità di una qualche forma di mediazione, rappresentanza o voce che consenta al terzo settore di "parlare" nelle strutture in cui si svolgono la rappresentanza e il lavoro politico.

La richiesta di questa forma di leadership proviene sia dal settore stesso, sia dalle agenzie governative e dai media, che si affidano a intermediari fidati per gestire il loro impegno con i TSO. La leadership del terzo settore non riguarda ovviamente solo la rappresentanza, o addirittura l'influenza politica. Questi sono, tuttavia, elementi importanti. Le strutture delle opportunità politiche - le dimensioni del panorama politico che forniscono il contesto all'interno del quale i leader del terzo settore operano quando interagiscono con i processi politici - tuttavia, variano nel tempo con il mutare delle priorità di governo e delle condizioni socioeconomiche.

Anche le caratteristiche delle organizzazioni del terzo settore, e di fatto del settore nel suo complesso, cambiano nel tempo, così come la rete di attori coinvolti in ruoli di leadership. Per comprendere questa situazione ed esplorare le opportunità attualmente disponibili per i leader del terzo settore di impegnarsi ed esercitare influenza sul processo politico, attingiamo al quadro di Casey (2004) per considerare



la partecipazione del terzo settore al processo politico. Ciò consente di considerare una serie di fattori sia esterni (ambiente politico e socioeconomico; la politica in questione) che interni (caratteristiche dei TSO; la rete di attori) che operano insieme per influenzare lo spazio e l'efficacia delle leve politiche del terzo settore.

## **Caratteristiche dei TSO**

Diversi aspetti riguardanti le caratteristiche delle organizzazioni di leadership del terzo settore e delle organizzazioni in prima linea sono stati evidenziati come fattori che creano sfide per l'influenza politica. La pressione sulle risorse finanziarie aveva ridotto la capacità di svolgere attività politiche; impegnarsi con i responsabili politici e sostenere rigorosamente le rivendicazioni di legittimità sia dal punto di vista delle organizzazioni di leadership che hanno le risorse per raccogliere le opinioni dei loro membri o costituenti in modi significativi, sia dalle risorse delle organizzazioni in prima linea per partecipare a tali processi. Ciò era particolarmente problematico in alcune parti del settore che tradizionalmente disponevano di risorse insufficienti, come il settore BME. Le pressioni finanziarie avevano anche accentuato le questioni di indipendenza, rafforzando le questioni sulla capacità e la volontà dei leader di parlare di questioni che erano in opposizione al discorso politico dominante se la loro organizzazione riceveva finanziamenti statutari. Le ansie di essere "congelati" e di perdere finanziamenti hanno portato i leader, in particolare a livello locale, ad adottare un approccio cauto. In effetti, uno degli aspetti positivi emersi dalla riduzione dei finanziamenti statutari e dal sostegno orizzontale è che i leader nazionali possono ora sentirsi più liberi di sfidare apertamente il governo.

## **La rete degli attori**

La capacità dei leader di usare la loro "abilità sociale" per unire il settore (o alcune parti di esso), per costruire coalizioni e per elevarsi al di sopra degli interessi acquisiti e creare un'identità collettiva comune sono state identificate come caratteristiche di buona leadership, ma anche una sfida per il settore. Come suggerisce Fligstein (2001), l'abilità sociale conta meno quando c'è poca turbolenza o minaccia esterna; al momento sembrerebbe che conti molto.

La diversità del settore e la "mancanza di identità comune" sono state percepite come fonte di sfide in termini di creazione di una "unità strategica" (Alcock, 2010), "articolazione di obiettivi comuni" e "parlare con una sola voce". Sebbene questo non sia un problema nuovo, un periodo di apparente unità (ibid.), o almeno di relativa stabilità, durante il periodo in cui il New Labour era in carica era ora messo in discussione, poiché le minacce esterne ai finanziamenti e all'indipendenza, ad esempio, hanno contribuito a un disaccordo che ha portato ad accusare singoli leader di salvaguardare la propria posizione o quella della loro organizzazione. piuttosto che

considerare l'interesse superiore del settore nel suo complesso o dei suoi beneficiari. La mancanza di parlare con una sola voce è stata riconosciuta come un ostacolo all'influenza delle politiche e la forza della rete di attori politici del terzo settore e delle capacità dei singoli leader di riunire la rete e di motivare la cooperazione in tutta la rete è stata considerata importante per la capacità del settore di influenzare la politica. Questi diversi fattori – esterni e interni – stavano operando insieme per influenzare la capacità dei leader del terzo settore di influenzare le politiche pubbliche. Nella maggior parte dei casi si è visto che si combinano in un modo che significa che il terzo settore era meno in grado di esercitare un'influenza sul processo decisionale.

### **Esplorare le questioni di legittimità**

Non solo è stata messa in discussione la capacità dei leader del terzo settore di influenzare la politica, ma anche la loro legittimità nel tentativo di farlo. È stata messa in discussione la legittimità di alcune organizzazioni e/o individui nel loro ruolo di rappresentanti del terzo settore all'interno dei processi politici; con alcuni intervistati che suggeriscono di non sentirsi ben rappresentati, che l'attuale élite politica non ha avuto la legittimità di parlare a loro nome, per una serie di ragioni, tra cui la mancanza di esperienza e di radicamento per coloro che sono nuovi nel settore, o la mancanza di capacità di andare oltre gli interessi acquisiti dei ben consolidati al fine di rappresentare veramente il settore nel suo complesso.

Il modo in cui i leader acquisiscono legittimità come rappresentanti del terzo settore, in particolare data la diversità di attività, forme e valori incarnati dalle organizzazioni al suo interno, è quindi una questione urgente. Chaskin (2003, p. 178) suggerisce che la legittimità si riferisce alla "misura in cui un'organizzazione parla giustamente e correttamente e agisce per conto di ... la sua circoscrizione». La legittimità è conferita a individui o organizzazioni da particolari pubblici in base alle loro percezioni (Taylor e Warburton, 2003). È costruito da un'interazione tra gli attributi, i processi e le strategie di una determinata organizzazione (o addirittura individuo) e un determinato pubblico.

I modi in cui viene valutata la legittimità possono variare a seconda del pubblico (ad esempio i TSO, i responsabili politici, il pubblico), tuttavia è possibile identificare una serie di fonti chiave su cui si basano in genere le rivendicazioni e l'accettazione della legittimità. Per inquadrare la nostra discussione sui modi in cui sono state fatte richieste di legittimità, ci avvaliamo dell'analisi di Brown sul ruolo delle organizzazioni del terzo settore nel processo politico, che ha identificato quattro basi di legittimità: legale, morale, politica e tecnica. La legittimità legale si riferisce al rispetto dei requisiti legali pertinenti, mentre la legittimità morale si riferisce ai valori di un'organizzazione e al modo in cui questi si riflettono in ciò che fanno e come lo fanno. La legittimità politica implica "rappresentatività democratica, partecipazione, trasparenza e responsabilità

nei confronti dei collegi elettorali per i quali le organizzazioni del terzo settore parlano e agiscono". La legittimità tecnica, nel frattempo, si basa su rivendicazioni di esperienza, competenza o conoscenza in un determinato campo. Taylor e Warburton suggeriscono che la legittimità tecnica era particolarmente importante per il governo del New Labour, che ha enfatizzato la qualità delle prove, i risultati e la capacità di fornire risultati quando si lavora con il terzo settore. Probabilmente parte della dissoluzione della leadership in tutto il settore è stata una riconfigurazione delle forme di legittimità che quei leader rivendicano e che sono riconosciute come importanti da una serie di diverse parti interessate.

In effetti, solo tre dei quattro aspetti del quadro di Brown - legittimità politica, morale e tecnica saranno spiegati in questo corso.

## **Legittimità politica**

Per alcuni leader, rappresentare una particolare circoscrizione era una parte importante del loro mandato e sentivano che questo dava loro il diritto di parlare nei dibattiti politici. Questo era più probabile che fosse il caso nelle organizzazioni associative ed è stato raggiunto attraverso meccanismi come sondaggi sui membri e altre forme di consultazione, incluso il voto agli AGM.

Per alcune di queste organizzazioni era importante poter citare il numero di membri che rappresentavano: le dimensioni contano nelle rivendicazioni di legittimità. Questo uso di strutture partecipative, il più delle volte attraverso gli organi associativi, e il senso di responsabilità diretta nei confronti dei membri che questi hanno generato, sembravano corrispondere più strettamente a ciò che viene ampiamente definito "legittimità politica". Tuttavia, questa partecipazione raramente equivaleva a una rappresentanza democratica. Una ragione suggerita per questo era che di solito c'era un equilibrio da trovare tra offrire rappresentanza e fornire leadership, l'ultima delle quali potrebbe non implicare necessariamente l'avanzamento della visione maggioritaria dei membri. La limitata capacità e disponibilità dei membri – spesso organizzazioni di volontariato in prima linea – di rispondere alle consultazioni politiche ha anche reso difficile per coloro che sollecitano le loro opinioni ottenere un quadro rappresentativo.

Per altri, tuttavia, l'impegno politico è stato prioritario perché è stato riconosciuto come cruciale. Le organizzazioni di volontariato locali hanno riconosciuto di aver bisogno di altre organizzazioni (spesso membri o infrastrutture) per influenzare la politica a loro nome, ma le preoccupazioni per il fatto che non fossero sempre ben rappresentate da queste organizzazioni in alcuni casi erano in tensione con la loro limitata capacità di contribuire a tali dibattiti. I limiti alla partecipazione delle organizzazioni in prima linea sono stati presi in considerazione dai leader in modi diversi.

## Legittimità tecnica

La legittimità tecnica ha una serie di componenti, tra cui la conoscenza e l'esperienza. Alcuni si riferiscono all'importanza della ricerca e delle prove come mezzi per informare i contributi ai dibattiti politici, massimizzare la qualità o la robustezza di ciò che è stato detto dai leader e consentire loro di sfidare affermazioni discutibili con maggiore autorità. Questa legittimità basata sulla conoscenza è stata talvolta utilizzata in modo indipendente e talvolta in combinazione con meccanismi partecipativi che coinvolgono le organizzazioni aderenti. Tuttavia, era forse più cruciale per le organizzazioni che non avevano un mandato basato sull'adesione. Il track record è stato importante anche in termini di diventare un contribuente affidabile e rispettato ai dibattiti politici.

Ciò ha incluso la rapida risposta alle richieste di dati o commenti da parte dei media e dei responsabili politici. L'esperienza – in particolare di attività "sul campo" – è stata considerata da alcuni un'importante fonte di legittimità. A volte questo era a livello personale, dove un singolo leader aveva esperienza di lavoro in organizzazioni di prima linea nelle comunità locali. In altri casi, le esperienze sul campo sono state trasmesse ai leader del terzo settore attraverso i meccanismi partecipativi associati alla legittimità politica sopra descritti.

Al contrario, sono state sollevate preoccupazioni per alcuni leader a cui erano state concesse posizioni di influenza in organizzazioni nazionali chiave senza avere sufficiente esperienza o comprensione del settore. L'esperienza è stata vista sia come un aspetto di "buona" leadership che di legittimità tecnica. La mancanza di esperienza, di legittimità tecnica, è stata una delle principali critiche sollevate da alcuni intervistati a un certo numero di individui che hanno percepito come "paracadutati" in posizioni di leadership del terzo settore negli ultimi anni.

## Legittimità morale

Taylor e Warburton (2003) suggeriscono che il terzo settore è "un settore in cui, per molte organizzazioni, il requisito primario di responsabilità è quello dei valori". Alcuni leader hanno parlato direttamente dei valori come fonte di legittimità. C'erano, tuttavia, alcune eccezioni. Alcuni hanno dichiarato che non stavano cercando di essere rappresentativi, ma avevano determinati valori che rappresentavano come organizzazione; quindi, la loro legittimità derivava dal mantenimento di questi. Un altro leader ha espresso forti convinzioni sull'importanza di portare l'esperienza a livello di base nei dibattiti politici. Alcuni hanno sottolineato che mentre le organizzazioni in prima linea vogliono che gli organismi ombrello siano sensibili ai loro membri, si aspettano anche che "prendano l'iniziativa" su alcune questioni. Probabilmente,

questo indica la necessità di una leadership basata su valori o principi. In effetti, i valori sono emersi frequentemente quando gli intervistati hanno parlato in termini generali di ciò che caratterizza una buona leadership nel terzo settore.

In un momento in cui la voce e la capacità del settore di influenzare la politica sono di maggiore importanza, la leadership del terzo settore si trova ad affrontare una serie di sfide. Mentre c'è stata una notevole stabilità nel piccolo numero di individui e organizzazioni che forniscono una piena leadership orizzontale, oltre a questi pochi operatori storici tradizionali sono stati persi mentre altri nuovi attori sono entrati in campo. Le organizzazioni e gli individui che hanno dominato le posizioni di leadership del terzo settore sotto la precedente amministrazione laburista hanno dovuto rivedere e riaffermare le loro rivendicazioni di legittimità e trovare nuovi modi per sfruttare il potere e l'influenza. Coloro che sono nuovi al settore, o almeno a posizioni di leadership al suo interno, hanno dovuto giustificare le loro posizioni e dimostrare il loro valore. I leader in qualsiasi ambiente politico devono essere politicamente astuti e "socialmente abili" nel motivare gli altri a cooperare (Fligstein, 2001). La loro capacità di fornire leadership e di influenzare la politica dipende anche dal contesto politico in cui operano e dallo status che viene loro concesso all'interno di esso. I recenti cambiamenti all'interno di entrambi questi gruppi di fattori interni ed esterni hanno influenzato la leadership del terzo settore in diversi modi. I cambiamenti nelle strutture delle opportunità politiche sembrano aver ridotto lo spazio disponibile per i leader del terzo settore per influenzare la politica. Un apparente movimento verso politiche "isolazioniste" e reazionarie in generale, insieme allo smantellamento del sostegno orizzontale per il terzo settore, hanno chiuso alcune delle strutture di impegno precedentemente disponibili per i leader del terzo settore. Nel frattempo, anche la capacità del settore di rispondere alle opportunità e alle sfide create dall'attuale contesto politico è stata messa in discussione.

## Fonti e riferimenti

Cordery, C., & Sinclair, R. (2013). *Misurare le performance nel Terzo Settore*. Auckland: ricerca qualitativa in contabilità e gestione.

Osborne, S. P. (2008). *Il terzo settore in Europa, prospettive e sfide*. Londra e New York: Routledge.

Westall, A. (2009). *Analisi economica e terzo settore - Panoramica dell'analisi economica in relazione al terzo settore*. Birmingham: Centro di ricerca del terzo settore.

[SPEAK Pitch sulla finale globale di Chivas Venture '19 | Amsterdam](#)

[Syntoil | Polonia Finalista | Chivas Venture 2019](#)

[Vegea | Italia Finalista | Chivas Venture 2019](#)

[LAM'ON | Bulgaria Finalista | Chivas Venture 2019](#)