

Sezione III

C A R T A E T I C A

B I L A N C I O S O C I A L E

F O R M A Z I O N E

C E R T I F I C A Z I O N E

✓ Monitorare, certificare, valutare la Qualità

Al tema "Qualità" è oggi spesso associato, anche nel mondo nonprofit, lo strumento della certificazione. In prima approssimazione possiamo dire che *certificare la qualità* significa garantire al cliente/utente che il proprio prodotto/servizio è stato realizzato secondo delle procedure standardizzate, verificate nella loro implementazione da un ente terzo all'azienda; quest'ultimo *garantisce* che le procedure seguite siano avvenute in conformità alle norme descrittive dei processi di produzione stabilite dall'azienda stessa.

In quest'ultimo decennio come sottolineano G. Irtino e G. Bernardi²¹ ("Forimos" n. 1, luglio 2002) la certificazione di qualità si è molto diffusa. Questo processo ha tuttavia evidenziato, a parere degli autori, i forti limiti concettuali legati alla sua applicazione, esperienze che hanno interpretato lo strumento in senso "restrittivo" privilegiando le sue utilità tecnico – industriali e non considerando le sue potenzialità "estensive" di regolamentazione del mercato.

In un contesto globale in cui la crescente domanda di qualità della vita e di giustizia sociale si rende sempre più manifesta, nascono nuovi ambiti di applicazione del processo di certificazione. All'originaria gamma di strumenti di certificazione di qualità (tipicamente le ISO) si affianca il fenomeno delle certificazioni etiche (codici di condotta, responsabilità ambientali, certificazioni di bilanci sociali, AA 1000, SA 8000 eccetera).

Per chiarire che cosa siano le ISO diamo alcune informazioni di base.

Le norme internazionalmente riconosciute della serie ISO 9000 – 9004 (EN 29000 per l'Europa e UNI EN 29000 per l'Italia, dove UNI sta per Ente Nazionale Italiano di Unificazione) vennero emesse per la prima volta nel 1987 dall'International Organization for Standardization attraverso la pubblicazione di cinque documenti. Subirono una prima revisione nel 1994 e una seconda nel 2000 (la cosiddetta Vision 2000). In Italia le norme ISO vennero recepite dall'UNI come¹:

UNI EN ISO 9000 – 1: norme per la gestione di qualità e assicurazione (guida per la scelta del sistema di qualità e la sua scelta)

UNI EN ISO 9001: sistema di qualità, norme per l'assicurazione della progettazione, dello sviluppo, della fabbricazione, dell'installazione e dell'assistenza (*fornire un prodotto conforme*)

UNI EN ISO 9002: sistema di qualità, norme per l'assicurazione della qualità della fabbricazione, dell'installazione e dell'assistenza (*prodotto conforme ad un progetto stabilito*)

UNI EN ISO 9003: sistema di qualità, norme per l'assicurazione delle qualità delle prove, dei controlli, dei collaudi finali (*rilevare eventuali non conformità e tenere sotto controllo il trattamento durante prove, controlli e collaudi finali*)

UNI EN ISO 9004: gestione del sistema di qualità, norme ed elementi del sistema qualità (guida generale). Ogni organizzazione in base alle proprie caratteristiche ed esigenze decide a quale sistema di qualità riferirsi (ISO 9001, 9002, 9003).

Queste norme, riferite soprattutto all'industria manifatturiera, sono

²¹ G. Irtino amministratore Unico Easycert international Srl, G. Bernardi presidente Associttadini/SIGMA. EASYCERT International Srl è un Ente di Certificazione privato e indipendente, costituito nel 2000, che opera esclusivamente in ambito volontario, in conformità alle norme internazionali ISO45012:1998 e ISO45004:1996. EASYCERT International Srl è stato accreditato nel 2001 da S.I.G.M.A. - Società Italiana per la Garanzia del Mercato e per l'Accreditamento, unico Organismo di Accreditamento in Italia patrocinato da un'Associazione di Utenti e di Consumatori (ASSOCITTADINI).

ipoteticamente rivolte a qualsiasi attività se si intende con il termine “prodotto” il risultato di attività o di processi che riguardano sia beni materiali che immateriali. Le norme non sono di natura prescrittiva e non stabiliscono modalità di implementazione da seguire nei processi di produzione; piuttosto esse *descrivono* i requisiti dei sistemi di garanzia della qualità e vengono pertanto usati come riferimento per la garanzia della qualità stessa²². In questo modo le organizzazioni che si certificano ottimizzano la propria attività di produzione (strumento di efficacia interna) e gli utenti, indirettamente, hanno garanzie circa la qualità del prodotto.

Richiamando le caratteristiche salienti della certificazione²³ possiamo dire che innanzitutto non è possibile certificare complessivamente l'organizzazione. Nel caso di una organizzazione nonprofit, essa viene certificata per *tipologie specifiche di servizi*. Occorre individuare un “perimetro certificativo” definito, sempre nel caso specifico di una organizzazione nonprofit, dalla *tipologia organizzativa* del servizio (territoriale, residenziale), indicando anche il “cantier o sito” (se si tratta cioè di comunità, gruppo appartamento, centro diurno eccetera) definito dalla *tipologia di utenza*.

Le tappe del percorso possono essere sintetizzate così:

- definizione dello schema appena esposto (tipologia di servizio, tipologia di utenza, servizi attivi per ogni tipo di utenza), effettuati dal Responsabile della qualità e dalla dirigenza;
- individuazione dei responsabili di primo livello che collaboreranno alla costruzione del manuale della qualità;
- individuazione dei responsabili di secondo livello dei servizi da certificare che collaboreranno alla costruzione delle procedure.

Gli strumenti sono il manuale e le procedure. Il primo descrive per ogni punto della norma (ad esempio nella norma ISO 9001 i punti sono sistema di qualità, norme per l'assicurazione della progettazione, dello sviluppo, della fabbricazione, dell'installazione e dell'assistenza) il relativo campo di applicazione, i responsabili e le azioni che lo caratterizzano. Le procedure invece definiscono delle macro - attività (es: gestione dati informatici, acquisto materiali eccetera) specificando scopo, campo di applicazione, responsabilità, modalità applicative, documentazione di riferimento.

Dalle cose appena dette emerge che la certificazione tocca direttamente tutti gli operatori del servizio che si certifica. Questo spesso genera all'interno della organizzazione nonprofit opinioni contrastanti tra chi è a favore e chi è contro l'adozione di questo strumento. Il contributo in Prospettive sociali e sanitarie citato prima, basato sulla esperienza di una società di consulenza/formazione per le organizzazioni del terzo settore²⁴, definisce una serie di “luoghi comuni” con cui spesso ci si appropria allo strumento; i “pro - certificazione” sostengono: “ci serve per stare sul mercato” intendendo con questo che la certificazione consente di incrementare la credibilità; “aziendale è bello” poiché si migliora l'efficacia e l'efficienza; “Finalmente una pausa” per ripensare alla propria organizzazione; “stiamo lavorando per voi” messaggio rivolto agli utenti del servizio.

I “contro” dicono: “Non ci sto dentro”, avvertendo un pericolo di standardizzazione delle pratiche, banalizzando il lavoro sociale che è fatto di relazioni

²² Ibidem, pag. 27

²³ AA.VV. “Certificazione di qualità socio - assistenziale” in Prospettive sociali e sanitarie, n. 16 settembre 2002

²⁴ www.conedis.it

complesse; "certificarsi è una rognà" intendendo con questo il pericolo di burocratizzazione e quindi di lavoro aggiuntivo; "siamo già bravi" poiché già garantiamo un servizio di qualità; "e se poi non ci riconosciamo più?", domanda che richiama il rischio di snaturare il significato della propria attività relazionandosi con un mondo diverso: quello dell'industria e del profitto.

Queste considerazioni, in scala ridotta, rimandano alle possibili implicazioni più generali che comportano i processi di trasferimento di strumenti dalla realtà aziendale al terzo settore e alla discussione in atto circa la necessità che il terzo settore si renda più *trasparente* agli occhi dell'utenza, richiesta questa avanzata dalle istituzioni pubbliche che hanno la necessità di *controllare* l'operato degli enti privati del terzo settore che erogano servizi di pubblica utilità.

Potremmo cercare di collocare la questione partendo dagli aspetti positivi e negativi del fenomeno di diffusione della certificazione.

Allegati

β

ASPETTI POSITIVI E NEGATIVI DELLA CERTIFICAZIONE

ASPETTI POSITIVI DELLA CERTIFICAZIONE	ASPETTI NEGATIVI DELLA CERTIFICAZIONE
Diffusione della cultura della qualità nelle aziende	Molti settori non sono stati toccati dal fenomeno
Razionalizzazione dell'organizzazione aziendale	Approccio organizzativo inadeguato per le piccole aziende
Aumento della competitività aziendale	Molte aziende hanno rincorso solo il "bollino"
Finanziamenti pubblici a sostegno dell'innovazione	Costi elevati e spesso proibitivi per le piccole aziende
Diversificazione dei profili professionali (area qualità)	Livello professionale degli addetti non sempre adeguato
Molteplicità dei soggetti certificatori	Assenza di una legislazione omogenea in ambito CEE
Evoluzione positiva dei requisiti normativi (area qualità)	Scarsa attenzione verso modelli e settori diversi

Fonte: "Forimos", n 1 luglio 2002

G

τ

Irtino e Bernardi, nel contributo citato, rilevano in particolare il rischio, a loro parere confermato nei fatti da una bassissima diffusione di altre norme quali ISO 14000 e SA 8000, di uno schiacciamento delle organizzazioni sugli aspetti tecnico – qualitativi del prodotto (attenzione alla progettazione, produzione, approvvigionamento, logistica, al controllo qualità e alla soddisfazione del cliente), relegando in secondo piano quelli legati alla gestione e integrazione dei diversi processi operativi (aspetti legati al personale, al marketing, all'amministrazione, all'ambiente, alla sicurezza, all'informatica eccetera), lacuna questa che la Vision 2000 tenta di colmare.

La diretta conseguenza di questo tipo di atteggiamento ha portato spesso le aziende a guardare alle certificazioni ISO come a strumenti di richiamo del solo valore commerciale e non come a mezzi attraverso i quali razionalizzare e creare valore

aggiunto al proprio lavoro. In altre parole, la certificazione, così come la si è applicata fino ad oggi, perde molte delle sue potenzialità.

In una prospettiva in cui la maggior parte delle organizzazioni saranno certificate col "bollino blu", si dovrà iniziare a certificare con il "bollino verde"! Queste considerazioni sono valide tanto per le aziende profit che per quelle nonprofit.

A fianco dei sistemi di certificazione tradizionali quali le ISO, oggi sono nati altri strumenti di certificazione che gli autori definiscono "indiretti". Si tratta dei sistemi di certificazione etica (SA 8000, codici di condotta ad esempio) e dei sistemi di accreditamento presso gli enti pubblici (intesi come "forme di qualificazioni superiori"). L'attenzione si è così spostata sugli interessi della pubblica amministrazione e quindi anche sulle organizzazioni del terzo settore.

In Lombardia in particolare si segnala che tutti gli enti accreditati dalla Regione ad erogare servizi formativi avrebbero dovuto entro fine 2003 effettuare la certificazione di qualità. La Regione Toscana invece ha costituito, prima in Europa, una Commissione etica regionale ed ha adottato la certificazione di responsabilità sociale prevista dallo standard internazionale SA 8000²⁵ proponendola alle imprese nel quadro di un programma di incentivi all'innovazione.

Gli autori fanno risalire questa evoluzione degli strumenti di certificazione al fatto che i tradizionali sistemi di certificazione della qualità non hanno raggiunto moltissime organizzazioni (per ragioni di costo, per ragioni legate alle dimensioni o alla notevole complessità organizzativa, oppure per inappropriatezza delle norme al proprio settore eccetera) e nemmeno gli utenti, che sono più orientati alla ricerca di altri requisiti della qualità (provenienza del prodotto, trasparenza dei comportamenti, rispetto dei diritti dei lavoratori eccetera).

Questa tendenza a nostro avviso può essere letta come un indice del fatto che la concezione stessa di "qualità" è cambiata. Torna utile a questo riguardo il contributo di L. Fazzi "Tre connotazioni della qualità nei servizi sociali"²⁶. L'autore mette in risalto come si sia cercato di porre rimedio alle inefficienze del sistema di welfare attraverso la specificazione delle "proprietà formali" dei servizi sociali, operazione questa che ha modificato la concezione della qualità, spostando il focus della discussione sulle procedure e non sui risultati ottenuti, sui requisiti formali e non sui bisogni, sull'esigenza del singolo utente e non sulle reti di sostegno.

L'autore individua due modi di intendere la qualità: l'approccio della user democracy, riconducibile alle carte dei servizi, che tenta di mettere il cittadino/utente nelle condizioni di scegliere il servizio più confacente sulla base di una migliore comunicazione delle istituzioni pubbliche, che rimangono titolari della gestione dei servizi; l'approccio consumeristico²⁷, riconducibile agli attestati o certificazioni di

²⁵ I criteri etici cui sono vincolate le imprese che intendono aderire al marchio SA 8000 sono: lavoro infantile, lavoro obbligato, salute e sicurezza, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, discriminazione, procedure disciplinari, orario di lavoro, retribuzione, sistemi di gestione; per maggior informazioni www.fabricaethica.it

²⁶ L. Fazzi "Tre connotazioni della qualità nei servizi sociali"; Animazione sociale, n. 5; 2001

²⁷ "Consumerismo: azioni, soprattutto se organizzate in politiche e strategie, con le quali si cerca di colpire le distonie situate a monte dei mercati per produrre un miglioramento sostanziale della sovranità del consumatore". A. Spranzi "Impresa e Consumerismo: la comunicazione consumeristica". Dipartimento di Economia Politica e Aziendale, Working Paper n.20; dicembre 2001

qualità (marchi di qualità), che tenta di mettere nelle mani degli utenti la concreta possibilità di acquisire i servizi dal soggetto capace di soddisfare nel modo più confacente possibile le proprie richieste. Entrambi gli approcci riconoscono le cause delle difficoltà dell'attuale sistema di welfare nella mancanza di razionalità, nel "gap di modernizzazione". Il punto di riferimento è il cittadino inteso come attore razionale e attivo; si supera così quella logica paternalistico – assistenziale tipica delle situazioni di crisi del modello di welfare.

La qualità viene così a legarsi al principio della *proprietà* del servizio ed entrambi gli approcci, sebbene percorrendo strade diverse, portano alla necessità di definire le caratteristiche dei servizi (descrizione dei processi, fasi, risorse, attori eccetera).

In un quadro siffatto tre sono i vantaggi per le organizzazioni nonprofit (per il sistema di welfare): spinta al *ragionamento su di sé*, sui propri obiettivi, sul proprio modo di organizzare il lavoro; sviluppo di *responsabilità* nel perseguimento degli obiettivi dichiarati; incremento di *legittimazione sociale* affermata dalla affidabilità dimostrata.

Il modello di welfare che si sta sviluppo sotteso da questi approcci presenta però delle forti criticità, che l'autore individua nel ridurre la qualità ad un fatto privato, non processuale ed ad un rapporto di potere. Fazzi si spinge oltre proponendo tre connotazioni della qualità che dovrebbero essere prese in considerazione per superare i limiti di questo modello: la qualità è un fatto sociale, è un processo ed è espressione di democrazia. Senza addentrarci nelle considerazioni dell'autore per ragioni di spazio, si preferisce qui sottolineare come una di queste connotazioni risulta particolarmente utile ai fini del nostro discorso: si tratta della qualità come *processo*.

Ciò che è fondamentale non è *come* la qualità venga descritta, ma *che* lo sia. O meglio "la qualità è il risultato di un processo di costruzione sociale che deve essere incentrato sulla dimensione di relazione continuativa tra il servizio, chi lo produce e chi ne beneficia" (L. Fazzi, "Animazione sociale" n. 5; 2001 pag. 21). Ne consegue che per parlare di qualità il punto cruciale è avviare sistemi di valutazione (soprattutto in itinere ed ex post) dei servizi, pratica troppo poco diffusa nel terzo settore.

✓ Dalla teoria alla pratica: i casi selezionati

Le riflessioni teoriche appena esposte trovano conferma in un lavoro citato sopra (Prospettive sociali e sanitarie, n. 16; settembre 2002) del gruppo Conedis di Torino, che ha partecipato in qualità di consulente a diverse certificazioni ISO di cooperative e consorzi piemontesi.

La pratica ha confermato che le organizzazioni certificate hanno avviato dei processi di riorganizzazione interna, attivando occasioni di formazione, riattivando la comunicazione interna, favorendo la condivisione di prassi e progetti, istituendo nuove funzioni di coordinamento, accrescendo la propria visibilità presso le istituzioni e acquisendo una maggiore competitività. La certificazione è ormai utile in molte gare d'appalto.

La cosa più interessante, però, è che a fianco del percorso di certificazione è stato avviato un processo di valutazione delle esperienze condotte. Questo processo ha consentito di far emergere e di strutturare tutte quelle esigenze formative che il

personale ha manifestato durante le fasi di certificazione, consentendo di costruire ipotesi e strategie finalizzate al rafforzamento del sistema qualità, di cui la certificazione rappresenta solo il primo passo. In altre parole la qualità si è perseguita in quelle felici esperienze accentuando la sua connotazione processuale. Questa dimensione si concretizza nell'accostare alla certificazione più strumenti di qualità: dalla valutazione alla formazione sino al monitoraggio.

Seguendo questa lettura si è così cercato di presentare dei casi che, in modo diverso, manifestassero la connotazione di qualità in senso processuale: il monitoraggio, la valutazione e la certificazione appunto.

Per concludere si rileva che questo è anche stato il primo criterio di selezione dei casi proposti. Altri criteri che si sono aggiunti a questo sono ricercabili nella necessità di rappresentare in modo quanto più vario possibile il terzo settore. Si sono così scelti un consorzio (ente di secondo livello), una cooperativa sociale (ente di primo livello) e una Fondazione.

I casi studio sono strutturati ognuno in tre sezioni:

1. nella prima si presentano la storia, la missione e le attività dell'organizzazione
2. nella seconda ci si concentra sullo strumento (certificazione, valutazione, monitoraggio) in cui si specificano i caratteri generali e le finalità dello strumento, la sua struttura e gli strumenti che esso presuppone, i ruoli delle persone coinvolte
3. nella terza si effettuano delle considerazioni e si suggeriscono spunti di riflessione a partire dalle informazioni riportate nelle precedenti due parti, individuando i punti di forza e debolezza delle esperienze descritte. Non sono gli unici spunti immaginabili, né i soli possibili.

Per i casi studio, si sono rispettivamente intervistati e si ringraziano per la collaborazione:

Consorzio SIS: **Marco Caviglioli**

Cooperativa Il Fontanile: **Marco Cocquio**

Fondazione di Comunità Locale Monza e

Brianza: **Ezio Piovan**

Monografie:

C. Bezzi **"Il disegno della ricerca valutativa"**, Franco Angeli, Milano, 2003

G. Bertin **"Valutazione e sapere sociologico"**, Il Mulino, Bologna, 1995

U. De Ambrogio (a cura di), **"Valutare gli interventi e le politiche sociali"**, Carocci, Roma, 2003.

Lo Schiavo L. **"Qualità e valutazione: confini e valichi di transito"**, in Stame N. "Valutazione 2001: lo sviluppo della valutazione in Italia" FrancoAngeli, Milano, 2001

Setti Bassanini M. C., **"L'accreditamento di eccellenza"**, in Ranci Ortigosa E. (a cura di), "La valutazione di qualità nei servizi sanitari", FrancoAngeli, Milano, 2000

Stame N., **"Tre approcci principali alla valutazione: distinguere e combinare"**, in Palumbo M. "Il processo di valutazione", FrancoAngeli, Milano, 2001.

Sulla certificazione di qualità in generale:

www.sincert.it

www.cisq.com

www.cisqcert.com

www.iso.ch

altre informazioni utili su: www.bilanciosociale.it e www.easycert.it

Sulle certificazioni "etiche": lo standard SA 8000

www.cepaa.org (sito del CEPAA Council of Economical Priorities Accreditation Agency che ha prodotto lo standard SA 8000)

www.fabricaethica.it

Sulla Valutazione:

www.valutazione.it

www.valutazioneitaliana.it

www.prova.org

www.conedis.it

1. "Monitorare" la rete cooperativa: CONSORZIO SIS - SISTEMA IMPRESE SOCIALI



Consorzio Gino Mattarelli - CGM

Il Consorzio Gino Mattarelli CGM, nato nel 1987, è una rete nazionale di imprese cooperative sociali. CGM è un "consorzio di consorzi" cioè associa in tutta Italia dei consorzi territoriali, che generalmente operano a scala provinciale o metropolitana, soggetti questi che a loro volta aggregano le singole imprese. La **missione** di CGM è quella di *essere un sistema* esperto nel sostegno alle cooperative sociali finalizzato alla promozione e costruzione di coesione sociale. Il suo ruolo è quello di *supportare* l'azione delle reti locali, agendo principalmente sui consorzi, sia grazie alla fornitura di servizi aziendali e sia attraverso progetti nazionali ed europei.

I nodi di questa rete sono le cooperative sociali e i consorzi. Le prime, di piccola o media dimensione, producono e organizzano servizi sociali, sanitari ed educativi a livello locale, e inoltre si configurano come strumento efficace per promuovere l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. I consorzi territoriali forniscono alle imprese sociali associate strumenti aziendali, servizi formativi e consulenze di varia natura, promuovendo il sistema locale di cooperazione attraverso progetti integrati di sviluppo e d'innovazione, azioni svolte anche attraverso il costante reperimento e distribuzione di informazioni utili a tutto il mondo cooperativo.

Sistema Imprese Sociali - SIS Milano

Il Sistema Imprese Sociali SIS,

costituitosi nel 1995, è il consorzio di imprese sociali di riferimento della rete CGM per l'area di Milano e Provincia. È interessante osservare che delle circa settanta organizzazioni associate, il 90% è rappresentato da cooperative sociali mentre il restante 10% è di altra natura giuridica. Inoltre i servizi offerti non sono solo rivolti alle associate, ma anche alla Pubblica Amministrazione, alle imprese private, alle organizzazioni del privato sociale ed ai singoli cittadini. Coerentemente con quanto detto sopra a proposito dei consorzi aderenti a CGM, compito del SIS è quello di offrire supporto formativo, informativo e consulenziale alle azioni di assistenza socio - sanitaria - educativa svolte nell'area milanese a favore di cittadini appartenenti a fasce deboli, attività queste prima di tutto rivolte alle associate.

La **missione** di questo consorzio è sintetizzabile nell'idea di *fare impresa* attraverso la costruzione di una *rete locale*, cercando di integrare i valori di solidarietà sociale e i vincoli - opportunità di una corretta gestione manageriale, promuovendo le attività delle associate per accrescere le loro commesse e la loro visibilità nella comunità locale, supportando la loro operatività grazie a servizi mirati, rappresentando i loro interessi in ambito istituzionale.

Tra le **attività** del SIS citiamo

- le consulenze su contabilità,
- bilanci e paghe,
- la funzione di general contracting in gare d'appalto non alla portata delle associate,

- l'attività formativa, essendo il consorzio accreditato per svolgere corsi FSE,
- l'opera di informazione su finanziamenti e bandi nazionali ed europei.

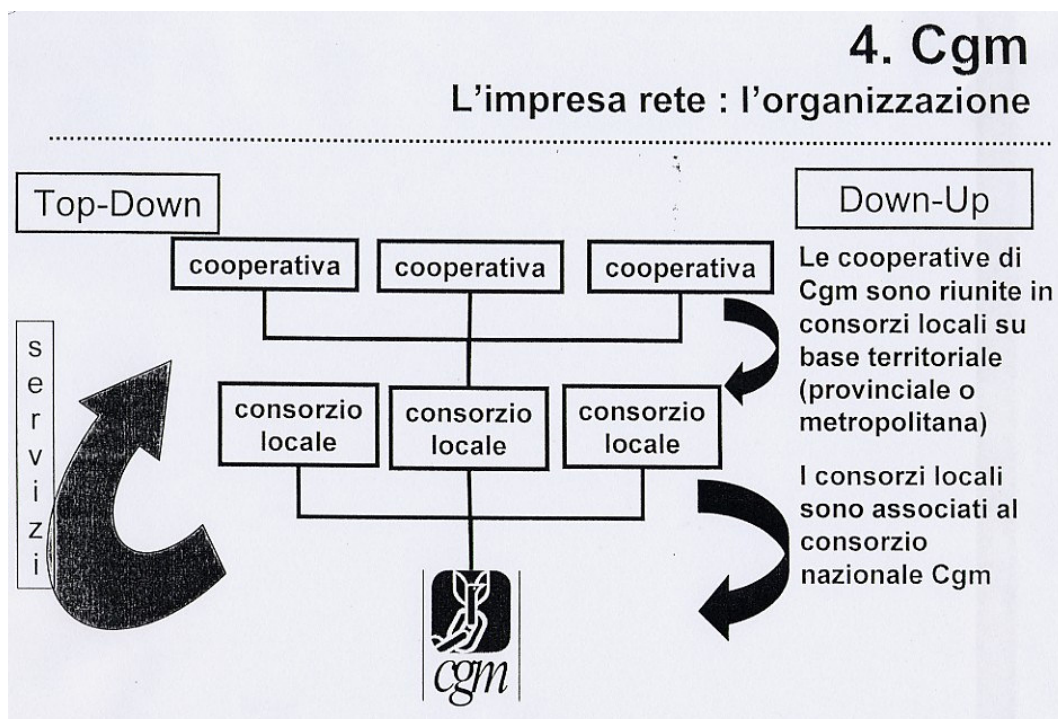
Da qualche anno è stato attivato un progetto coordinato da CGM denominato "qualità", finalizzato alla certificazione ISO delle consorziate e

che fa parte di una più ampia strategia avviata da CGM che prevede un percorso idealmente strutturato che parte proprio dalla certificazione, passa attraverso il monitoraggio delle performance di rete, di cui parleremo, e termina con il bilancio sociale, strumenti di supporto ai processi decisionali tanto delle cooperative quanto dei consorzi stessi.

Allegati

β

LA STRUTTURA DEL CONSORZIO GINO MATTARELLI



G

τ



IL SISTEMA DI MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE DI RETE

Caratteri generali e struttura

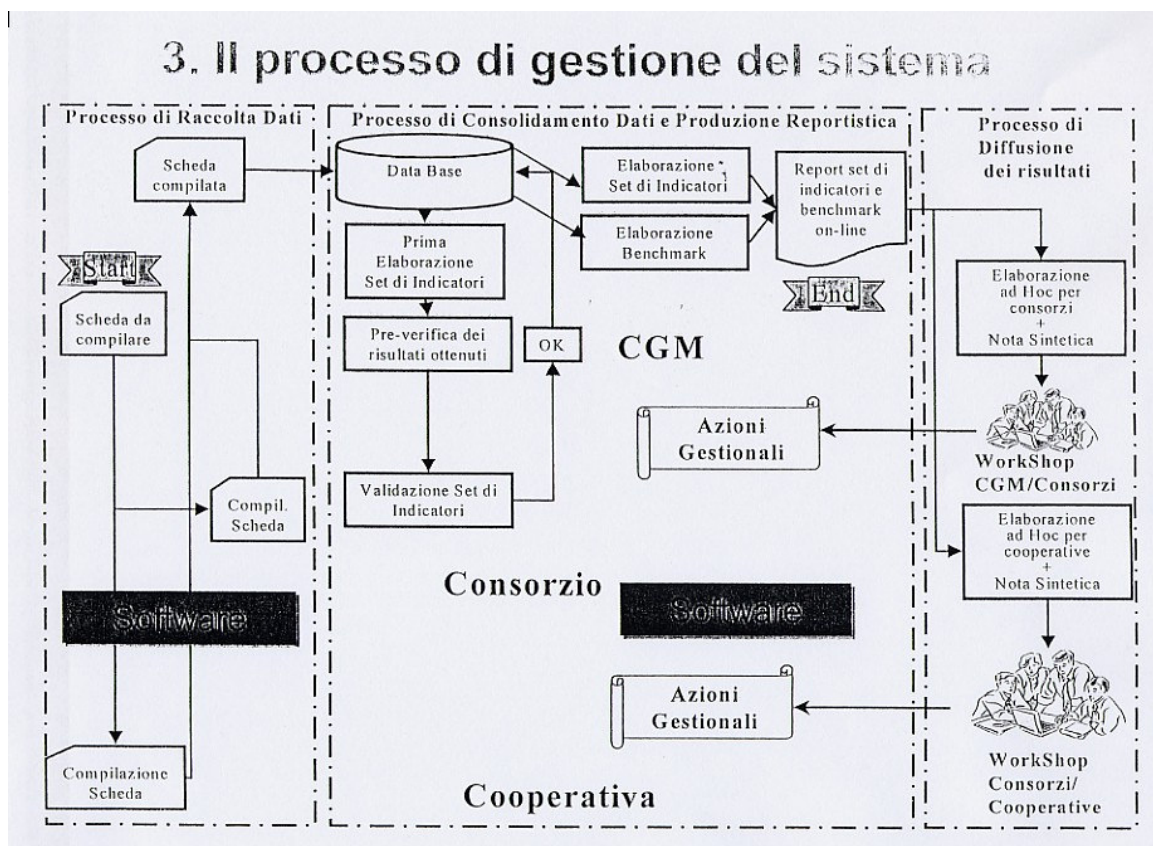
L'idea di costruire un sistema di monitoraggio nasce in seno alla rete CGM circa tre anni fa. CGM sente la necessità di "misurare" in modo più approfondito di quanto non si sia mai fatto prima le performance delle cooperative e dei consorzi, perseguendo una strategia più generale volta alla trasformazione della rete da "naturale" a "governata". Si pensò così di elaborare e mettere a disposizione una serie di strumenti che fossero di supporto alle decisioni della dirigenza, strumenti di management, tra cui anche il monitoraggio. Quest'ultimo si sarebbe andato ad affiancare ad una serie di mezzi di governo che la dirigenza di una cooperativa e di un consorzio possedevano già, quali, ad esempio, il bilancio di esercizio e lo statuto.

Questo sistema di monitoraggio è essenzialmente rivolto ai consorzi, sebbene implichi una partecipazione degli altri due nodi della rete quali le cooperative e CGM e tenta di misurare le performance di rete. Affiancato ad attività di tipo valutativo, esso consente non solo di fotografare l'esistente, ma è anche di stimolo alla traduzione di politiche di lungo termine in azioni precise e misurabili e consente la definizione di standard e di parametri critici di sviluppo del sistema, grazie alla esplicitazione dei quali si possono esercitare funzioni di controllo.

Operativamente il sistema di monitoraggio ha previsto la costruzione di un manuale predisposto da CGM indirizzato ai consorzi cui era stato proposto il progetto, tra cui anche il SIS. L'opera che spettava ai consorzi era quella di tradurre il manuale di monitoraggio in questionari per le cooperative, cui spettava il compito di inserire i dati richiesti in apposite "maschere" informatiche. O meglio, compito dei consorzi era quello di veicolare gli indicatori alle cooperative aderenti all'iniziativa attraverso un'azione formativa rivolta ai responsabili segnalati dalle cooperative.

Successivamente, i consorzi si sarebbe incaricati di recuperare e verificare l'attendibilità dei dati raccolti. I risultati venivano poi inviati al server centrale di CGM che li avrebbe riverificati e trasformati in indici numerici attraverso gli indicatori di performance (attività di reporting), predisponendo dei momenti di restituzione delle rilevazioni effettuate ai consorzi e da questi ultimi alle cooperative. In realtà le difficoltà incontrate a livello operativo, soprattutto di natura informatica, hanno ostacolato non poco questo percorso, come è avvenuto per il SIS.

IL PROCESSO DI GESTIONE DEL SISTEMA DI MONITORAGGIO



Strumenti di monitoraggio

Nell'esperienza di monitoraggio condotta dal SIS non tutte le cooperative consorziate hanno partecipato alle prime rilevazioni, che iniziano nella seconda metà del 2002 e sono proseguite come nei progetti di CGM con cadenza semestrale. In totale le cooperative che hanno aderito sono state venticinque. Trattandosi infatti di una prima sperimentazione, il consorzio ha cercato di coinvolgere quegli enti che avevano e hanno una solidità organizzativa e patrimoniale ormai acquisita. Si sono quindi escluse le cooperative appena nate e quelle molto piccole, che a detta dei referenti del consorzio, sono soggette ad una frequente turnazione e a notevoli variazioni di fatturato e che avrebbero quindi potuto falsare il quadro generale.

Nel concreto il monitoraggio viene effettuato attraverso un questionario

specifico per le tipologie di cooperative. Senza entrare nel dettaglio delle singole parti che compongono il questionario, basti qui ricordare alcuni punti significativi.

Nella prima parte, quella che chiede informazioni di routine atte ad identificare anagraficamente la cooperativa, si chiede anche di segnalare *il nome di un referente*, che si sarebbe quindi fatto carico non solo di formarsi all'uso del software, ma anche avrebbe risposto ad eventuali errori di raccolta e imputazione dati.

Le principali informazioni vengono richieste attraverso la compilazione di tabelle, sia di tipo sintetico che di tipo analitico. Nella prima tipologia possiamo collocare le tabelle che mettono in relazione le *aree di intervento* (minori a rischio, disabili, tossicodipendenti, alcoolisti, senza fissa dimora, stranieri eccetera) ai *settori di attività*. Per le cooperative di tipo A questi ultimi venivano scomposti in residenziale, domiciliare, territoriale, diurno, mentre per le cooperative di tipo B i settori erano quello agricolo, industriale, artigianale, servizi eccetera. Ad ogni area di intervento viene richiesto di segnalare il numero di utenti toccati dal servizio.

α

β

Elenco delle principali entità economiche e sociali monitorate dal questionario somministrato alle cooperative dal Consorzio SIS:

- aree di intervento - settori di attività
- attività: tipologia, esistente, nuova, chiusa, fatturato
- base sociale e forza lavoro
- fatturato
- clienti
- contratti
- fonti di finanziamento

G

Testo

In base a questo primo resoconto segue la compilazione di una tabella più analitica che specifica in modo approfondito per ogni *attività* non solo la *tipologia* (per esempio per le cooperative di tipo B: settore agricolo – allevamento, agricoltura biologica, ortoflorovivaista eccetera; settore servizi vari: pulizia ambienti, pulizia strade, servizi informatica e così via) ma anche se si tratta di attività *esistenti, nuove o chiuse* (attivate o concluse nel semestre monitorato). Per ognuna di esse si deve inoltre segnalare il totale del *fatturato prodotto*.

Con il medesimo rigore analitico è proposta alle cooperative la compilazione di altre tabelle: si segnala quella relativa alla *base sociale* e alla *forza lavoro* in cui viene richiesto di segnalare il numero di soci (lavoratori, fruitori, sovventori, volontari), quello di lavoratori svantaggiati e quello di volontari specificando per questi ultimi il numero medio di ore di servizio prestato settimanalmente.

Per quanto riguarda il *fatturato* (totale dei ricavi derivanti dalla produzione di prodotti/servizi), desumibile dal bilancio d'esercizio, si chiede che venga scomposto in sei parti (fatturato a enti pubblici, privati, consorzio sono quelli più rilevanti); entra nel dettaglio invece la tabella successiva che chiede di individuare i *primi tre clienti* della cooperativa (persona fisica, consorzio, ente pubblico, altro soggetto di terzo settore) e i relativi fatturati. Seguono altre tabelle che chiedono conto dei *contratti stipulati* e delle *fonti di finanziamento* percepite nel semestre in esame. CGM ha predisposto un questionario anche per i consorzi, che però non si ha lo spazio di descrivere.

Dai dati raccolti dai consorzi presso le cooperative e da CGM presso i consorzi, si possono calcolare i valori degli indicatori, avviando in questo modo la seconda fase del monitoraggio definita di reporting, cioè di traduzione dei dati in indici di performance; complessivamente gli indicatori previsti nel monitoraggio sono

settantasette, suddivisi in quattro aree:

1. struttura e attività dei consorzi territoriali,
2. equilibrio economico – finanziario complessivo,
3. grado di valorizzazione delle risorse sociali,
4. capacità di fare rete.

Per quanto riguarda la *prima area* di indicatori, essi sono riferiti principalmente: alle caratteristiche del consorzio, come numero e tipologia di soci aderenti, complessità organizzativa, alla sua compagine sociale e occupazionale, come il tasso di crescita occupazionale, tasso di adesione dei soci; all'analisi del fatturato; al rapporto tra utenti serviti e fruitori.

La *seconda area* di indicatori prevede il calcolo di indici di solidità (es: indebitamento), liquidità, struttura produttiva e valore aggiunto prodotto.

Il *grado di valorizzazione delle risorse sociali* prevede indicatori riferiti ai lavoratori delle cooperative, ai volontari, agli utenti serviti.

Da ultimo, la *capacità di fare rete* è espressa da indicatori che misurino il livello di integrazione imprenditoriale della rete (numero progetti interconsortili, progetti intercooperativi eccetera) e dalla capacità di generare "spin off" (riproduzione per gemmazione) di cooperative. Va da sé che questi indicatori sono riferiti ai consorzi, anche se non è da escludere che in alcuni casi, gli stessi, possono risultare utili anche alle cooperative.

Per fare qualche esempio significativo si possono citare: il numero totale dei volontari, il contributo equivalente del lavoro volontario (definito come "porzione full – time che equivale alle ore totali di volontariato della cooperativa in cui 1 corrisponde alla risorse full time), il tasso fatturato agli enti pubblici (rapporto tra fatturato a enti pubblici e fatturato totale) per gara e per affidamento diretto e ai privati, il fattore di dipendenza dal primo cliente (rapporto tra fatturato derivante dal primo cliente e il fatturato totale), la crescita dell'occupazione e via dicendo. Per quanto riguarda la prima rilevazione, il SIS ha potuto stabilire dei valori medi per ogni indicatore e confrontare la performance di ogni cooperativa sugli stessi. Nei successivi monitoraggi (si è appena concluso il secondo del 2002) sarà possibile iniziare a fare dei confronti storici.

Grado di partecipazione e ruoli dei soggetti coinvolti

Come si è osservato il processo di monitoraggio coinvolge potenzialmente tutta la rete CGM. In particolare il SIS ha coinvolto per quanto riguarda la prima sperimentazione, Sodalitas, una organizzazione che ha messo a disposizione per effettuare la rilevazione un numero di professionisti del profit ormai in pensione, opportunamente formati, cui è stato chiesto di accompagnare le cooperative nel percorso di inserimento dei dati.

Per via dei numerosi problemi informatici che si sono verificati nel percorso dei mesi di sperimentazione, il consorzio di Milano ha preferito elaborare un questionario in formato cartaceo, semplificato rispetto a quello predisposto in origine da CGM, prendendosi l'impegno di imputare successivamente i dati raccolti nel software.

Dopo la prima esperienza di monitoraggio il consorzio ha inoltre provveduto a restituire i risultati del reporting alle singole cooperative toccate dalla sperimentazione. Originariamente si era pensato di organizzare un incontro con i vari responsabili delle cooperative, ma il grado di significatività espresso da una sola rilevazione ha frenato questa iniziativa in favore di una più direttamente rivolta alla singola impresa.

Si osservi in particolare che la forza di uno strumento come quello di monitoraggio sta proprio nel ripetere l'operazione in modo cadenzato, lungo un lasso di tempo sufficientemente ampio (i diretti interessati pensano almeno due anni), che consenta cioè di effettuare alcune considerazioni sulle tendenze in atto all'interno del consorzio.

Il fatto che però vengano coinvolti, a vario titolo, tutti i settori della rete CGM, non ha comportato pari livelli di partecipazione nel percorso di costruzione dello strumento. Le cooperative toccate dalla sperimentazione non hanno infatti avuto voce in capitolo nella definizione degli indicatori che misurano le performance di rete, ne quelle dei singoli nodi. In merito alla architettura del sistema infatti si segnala che il fulcro dell'attività di monitoraggio di CGM sono i consorzi, che si trovano a dialogare tanto con CGM che con le cooperative, impegnati nel processo di raccolta dati e della fase di reporting.



Punti di forza, punti di debolezza: prospettive

Proprio quest'ultimo aspetto toccato, evidenzia un elemento di debolezza che l'esperienza di SIS ha messo in evidenza: se si considera il fatto che i dati sono restituiti alle cooperative parecchi mesi dopo la compilazione delle schede, si potrebbe anche osservare che tali dati, giungendo in modo intempestivo, non risultano essere di particolare utilità per le cooperative, quanto lo sono invece per i consorzi e per CGM.

Viene forse meno, per quanto riguarda le imprese sociali, l'obiettivo più generale promosso da CGM di fornire alla rete uno strumento di supporto al sistema gestionale.

Ci riferiamo soprattutto all'obiettivo di mettere nelle mani dei nodi della rete, cooperative incluse, uno strumento che consenta di tradurre le strategie in programmi, gli obiettivi in azioni da realizzare e di individuare le singole azioni correttive. Quello che si rileva in questa sede, in altre parole, è che per ogni nodo della rete il monitoraggio potrebbe acquisire una funzione diversa.

Si deve inoltre osservare che questo sistema è pensato solo ed esclusivamente per il mondo della cooperazione sociale, escludendo in questo modo quelle organizzazioni che pure aderiscono al consorzio SIS, che non sono cooperative e che non potranno mai entrare a fare parte di questo progetto. Questo non costituisce

un limite del sistema di monitoraggio se si pensa che esso è essenzialmente rivolto a organizzazioni di secondo livello quali i consorzi, mentre potrebbe esserlo se pensiamo che esso sia utile allo stesso modo tanto ai consorzi quanto agli enti di primo livello. L'iniziativa di CGM, in altre parole, potrebbe contaminare quella parte del terzo settore che ancora non conosce e non ha i mezzi per costruire e adottare strumenti così sofisticati di rendiconto, anche se la sua "esclusività" lascia poche speranze in questo senso.

Dal punto di vista della esportabilità del modello, invece, il monitoraggio di SIS - CGM potrebbe integrarsi a quello già in uso nella regione Lombardia, che non tocca però la parte legata al fatturato delle cooperative e non approfondisce le relazioni con altri strumenti di rendiconto come il bilancio sociale o il sistema di certificazione. Infatti uno dei punti di forza di questa esperienza è proprio il fatto che essa si inserisce, almeno per quanto riguarda il caso del SIS, all'interno di un percorso più ampio di cui si è accennato, che contempla non solo una fase di monitoraggio, scomposta come abbiamo visto in raccolta dati e processo di reporting, ma si prevede venga integrato ad un percorso di certificazione ISO delle procedure di erogazione del servizio e all'adozione del bilancio sociale; a questo proposito si segnala che CGM ha elaborato un proprio modello di bilancio sociale che sfrutta alcuni dati raccolti nella fase di monitoraggio.

2. La certificazione e il "sistema qualità": IL FONTANILE Cooperativa A



La Cascina Biblioteca

La storia della cooperativa il Fontanile è indissolubilmente legata alla cascina in cui trova sede, alla periferia est di Milano, nel Parco Lambro. Questa struttura rappresenta un tipico esempio di cascina lombarda della "bassa". Fu acquistata dal Comune di Milano nel 1960, assieme ad un'area di mq. 342.347. Negli anni '70 Anffas iniziò ad operare in questa struttura (allora "Associazione Nazionale Famiglie di Fanciulli Adulti Subnormali", oggi Anffas Onlus "Associazione Nazionale Famiglie di Disabili Intellettivi e Relazionali") offrendo opportunità occupazionali ad una decina di disabili psichici e introducendo l'attività di rieducazione equestre. Anffas attivò inoltre dei corsi di formazione in convenzione con la Regione rivolti a giovani disabili intellettivi e finalizzati alla formazione di ortoflorovivaisti.

Negli anni ottanta le attività vennero trasferite altrove, per via delle ristrutturazioni effettuate dal Comune. Verso la metà degli anni '90 si affiancò ad Anffas la cooperativa sociale agricola Viridalia, di tipo B, impegnata a sviluppare attività di reinserimento lavorativo per giovani disabili. Quattro anni dopo, su spinta di Anffas nacque il Fontanile.

Sulla scia di queste trasformazioni, tre anni fa nacque la Fondazione "Idea Vita" Onlus, che si affiancò alle attività presenti in Cascina elaborando progetti residenziali per disabili, contribuendo a realizzare percorsi di vita autonoma. Ogni giorno

la Cascina Biblioteca accoglie un centinaio di persone: giovani disabili in formazione, operatori sociali, lavoratori svantaggiati e non.

Missione e attività della cooperativa

Il Fontanile è una cooperativa sociale di solidarietà di tipo A costituita nell'aprile del 1999. È composta da trentatré soci di cui ventidue sono dipendenti Anffas.

Così come le altre cooperative di questa fattispecie, il Fontanile ha come **missione** il perseguimento generale dell'integrazione nella società dei cittadini appartenenti alle "fasce deboli" attraverso la gestione di servizi socio – sanitari, assistenziali e educativi. Questa cooperativa opera al servizio di persone emarginate, in particolare di disabili intellettivi e relazionali, fornendo assistenza a questi ultimi e alle loro famiglie, rispettando la globalità dell'individuo e del suo nucleo familiare, accompagnando i percorsi di vita di queste persone e affiancando le loro decisioni, favorendo inoltre lo sviluppo di una cultura di tolleranza e di solidarietà.

All'interno della cascina, questa cooperativa gestisce un **Centro Polivalente Integrato**, in convenzione con il Comune di Milano, frequentato da un gruppo di disabili adulti di media gravità, in cui si svolgono lavori di tipo agricolo. A questi si affiancano attività di allevamento di cavalli, utilizzati per l'attività equestre, di mucche, asini, capre ed altri piccoli animali da cortile.

È importante sottolineare che questo allevamento di piccole dimensioni è oggetto di interesse e richiamo per le scolaresche della zona; ciò favorisce il processo di integrazione tra la Cascina Biblioteca e le altre realtà educative. Sempre con l'obiettivo di avvicinare la società ai disabili trova sede alla Cascina Biblioteca l'**attività equestre**, di cui si è accennato, che consiste sia in attività di rieducazione (ippoterapia, rieducazione equestre) rivolte a disabili, sia in attività di equitazione e volteggio, rivolte a chiunque voglia avvicinarsi a questo

sport.

Sempre in cascina si svolgono **attività di natura ricreativa** (passeggiate, animazione musicale, teatrale eccetera) per disabili con handicap medio – grave e relative famiglie durante il week-end. "**In giro per la Città**" è invece una proposta rivolta a persone con disabilità medio – lieve e consiste nell'organizzazione e svolgimento di visite sia a Milano (cinema, musei, teatri, ristoranti eccetera) che fuori porta in località turistiche.



LA CERTIFICAZIONE

Ragioni ed obiettivi della certificazione

Il Fontanile si è certificato con la norma ISO 9000/1994 nel novembre del 2001, due anni dopo la sua nascita. Ad ottobre 2003 è passato obbligatoriamente come altre cooperative al nuovo sistema definito Vision 2000.

Le ragioni che hanno spinto questa cooperativa alla certificazione sono di natura duplice: da un lato una spinta interna operata dalla dirigenza e dal presidente, responsabile della qualità per la cooperativa Viridalia che lavora a stretto contatto con il Fontanile; dall'altro la concomitanza di più fattori esterni. Il primo tra questi è sicuramente la proposta fatta dal consorzio SIS (Sistema Imprese Sociali - Milano) per conto di CGM (Consorzio Gino Mattarelli) e del "Progetto qualità". CGM ha stipulato infatti una convenzione con un ente certificatore (Cisq Cert) in base al quale nel giro di qualche anno si sarebbero certificate migliaia di cooperative aderenti al consorzio.

Nell'ambito di questo progetto l'ente certificatore ha formato alcune persone del consorzio SIS che si sarebbero fatte carico di trasferire le competenze acquisite alle cooperative che avrebbero voluto certificarsi, seguendo i processi di costruzione e adozione delle norme di certificazione presso i singoli enti, compiendo verifiche talvolta anche al posto dei certificatori di Cisq Cert che oggi fanno solo controlli a campione. La convenzione ha così consentito di abbattere notevolmente i costi di certificazione per tutte le cooperative aderenti al consorzio SIS, costi che mediamente si aggirano intorno ai sette - ottomila euro e che grazie alla convenzione non superano i quattromila.

Un'altra importante ragione che ha spinto il Fontanile ad adottare la ISO risiede nel fatto che oggi, in alcune gare d'appalto, alle imprese sociali che possiedono la certificazione vengono assegnati dei punti di merito, facendo del sistema di certificazione un vero e proprio elemento di concorrenza.

Tra i servizi di cui si è detto sopra gestiti da questa cooperativa, l'unico ad essere stato certificato è il *Centro Polivalente Integrato*. Nel giro di due anni è intenzione della cooperativa certificare anche gli altri tre servizi.

Si è deciso di partire con la certificazione del Centro perché si tratta del servizio ad oggi più strutturato: infatti, le attività che prima erano condotte dagli operatori dell'Anffas, sono state trasferite al Fontanile senza che avvenissero grosse trasformazioni nella gestione delle stesse. Gli operatori che oggi vi lavorano costituiscono un gruppo compatto e le loro procedure di lavoro sono ormai consolidate. Inoltre questo servizio è prestato in convenzione con il Comune di Milano e si è ritenuto opportuno garantire a questo importante interlocutore un livello qualitativo di erogazione del servizio che la certificazione ISO dovrebbe aiutare a conseguire e a mantenere.

Sulla spinta dell'esperienza conseguita con il centro polivalente e in virtù delle

sempre più numerose richieste di espansione dei servizi ad un più ampio numero di utenti, la cooperativa ha già in progetto di ripetere l'esperienza di certificazione anche per tutti gli altri servizi oggi offerti alla comunità.

Il percorso di certificazione

A livello pratico il percorso di certificazione si articola in più fasi, non necessariamente e cronologicamente seguenti l'una all'altra.

La decisione di certificare il Centro è partita dal Consiglio di Amministrazione della cooperativa, che deliberato l'avvio del processo. Spetta al CdA il compito di individuare un referente della qualità, figura che ha la funzione di accompagnare la cooperativa e i lavoratori lungo tutto l'iter di costruzione e adozione. Il responsabile della qualità, che con la nuova norma Vision diventa "responsabile del sistema di gestione della qualità", si trova a svolgere numerose mansioni; le principali sono quelle di predisporre e gestire il sistema della qualità in linea con le direttive date dal CdA e dal presidente, gestire tutte le varie procedure (documentazioni e manuale della qualità) verificare costantemente che il sistema individuato dalla norma venga rispettato e sia adeguato alla realtà della cooperativa, identificare e registrare i problemi che possono sorgere nelle procedure stabilite, suggerire raccomandazioni e fornire soluzioni ai problemi eventualmente identificati; infine deve verificare la corretta attuazione delle indicazioni fornite. In altre parole egli *collabora* alla realizzazione del progetto di certificazione.

Il responsabile della qualità del Fontanile ha fatto un lavoro di analisi della cooperativa nel suo complesso (come è strutturata, quali servizi offre, chi fa cosa eccetera) e in particolare ha analizzato le procedure che venivano adoperate dai lavoratori per l'erogazione del servizio *Centro Polivalente Integrato*.

In seguito alle analisi effettuate il referente qualità del Fontanile ha predisposto sulla base di un modello, il manuale della qualità, un documento che ogni impresa personalizza in base alle attività che svolge e decide di certificare. Per l'esattezza il manuale viene predisposto durante l'esercizio di analisi. Sono fasi che vanno in parallelo. Il responsabile della qualità si avvale della collaborazione della direzione (responsabili di primo livello).

Nel manuale vengono riportate le *procedure*, laddove con questo termine si identificano le *descrizioni* di come effettivamente vengono svolte le attività in quel determinato servizio (es: procedura di inserimento disabili nella struttura del Centro Polivalente; procedura di acquisto materiali da parte della cooperativa; procedura di riunioni di verifica; procedura per la gestione dei dati personali). Prima che queste descrizioni diventino procedure vere e proprie mediante la loro pubblicazione nel manuale occorre effettuare delle sperimentazioni, delle prove, per verificare che quanto verrà poi stabilito sia realizzabile. Occorre a questo proposito individuare dei responsabili di secondo livello (responsabili dei servizi). La codifica delle procedure in norme avviene attraverso la compilazione di appositi moduli.

Ogni procedura deve essere articolata in:

- scopo (le ragioni della procedura)
- campo di applicazione (le attività che la procedura presidia)
- responsabilità

- modalità applicative delle attività che la procedura prevede
- documentazioni di riferimento (istruzioni di lavoro, documenti di registrazione)

Si riporta al termine del caso studio un esempio di procedura, non riferito però al presente caso studio.

Terminata l'elaborazione del manuale, il responsabile della qualità invia questo documento all'ente certificatore, il quale, dopo un'attenta analisi e la comunicazione di eventuali segnalazioni, effettua una verifica ispettiva sulle procedure riportate nel manuale e accerta che queste ultime siano rispettate da tutti i lavoratori. Al termine di questa verifica viene rilasciato il certificato.

Grado di partecipazione e ruoli dei soggetti coinvolti

Quando la proposta di certificare la cooperativa è stata approvata dal C.d.A., i lavoratori hanno dimostrato qualche perplessità circa l'adeguatezza di utilizzare uno strumento del mondo profit in una realtà di impresa sociale nonprofit. L'idea di dovere prestare molta più attenzione alle procedure di lavoro di quanto non si era fatto in passato ha comportato uno sforzo notevole non solo da parte di chi aveva il compito di controllare (il responsabile della qualità), ma anche da parte di coloro che le procedure dovevano contribuire a definire (responsabili di primo e secondo livello) e rispettare quotidianamente (operatori).

Dopo due anni però, gli stessi operatori si sono resi conto che la certificazione non è un sistema "blindato", non suscettibile di semplificazioni. Così loro stessi si sono fatti carico di segnalare che cosa delle procedure non funzionava e andava corretto, facilitando il lavoro del responsabile della qualità. È stata utile a questo riguardo il passaggio alla nuova ISO, meno esigente nella definizione dei particolari procedurali e più centrata sull'approfondimento della soddisfazione del cliente.

All'interno del sistema di certificazione spicca infatti l'obbligo di condurre delle verifiche sul grado di soddisfazione degli utenti e degli operatori: gli interlocutori interni ed esterni, aspetto questo non ben codificato dalla cooperativa in procedure standardizzate prima dell'introduzione della certificazione.

Il processo di certificazione del Fontanile ha consentito di avviare un percorso di trasformazione culturale del modo di lavorare degli operatori e si inserisce all'interno di una politica della qualità di cui il presidente si è fatto carico di comunicare e far condividere ad ognuno di essi.

All'interno del progetto di certificazione è infatti il presidente che svolge un ruolo determinante: nel caso del Fontanile, essendo il presidente già responsabile della qualità di una cooperativa più grossa quale è Viridalia, egli aveva già sperimentato le ipotetiche difficoltà che avrebbe avuto nel certificare la propria cooperativa, le ritrosie degli operatori e le difficoltà che avrebbe incontrato il responsabile della qualità a maneggiare una documentazione articolata e complessa come quella prevista dalla ISO. Il presidente è il responsabile della politica della qualità e nel caso del Fontanile non ha delegato il compito di certificazione al responsabile, anzi ha favorito il dialogo tra gli operatori intervenendo in situazioni di criticità e cercando di appianare la sensazione che fosse uno strumento imposto dall'alto.



Punti di forza e di debolezza: prospettive

Molti dei punti di forza di questa esperienza ne rappresentano anche i limiti, che sono poi intrinseci allo strumento stesso di certificazione. La riuscita del progetto di certificare il Fontanile non risiede, come si potrebbe pensare, nel raggiungimento del cosiddetto "bollino blu". Questo rappresenta solo il primo passo verso la realizzazione di una politica della qualità che tocca tutta la struttura cooperativa e in misura diretta il Centro Polivalente Integrato. Le piccole dimensioni della cooperativa hanno giocato un ruolo non indifferente nel fare accettare velocemente la norma, in quanto consentono uno scambio più serrato e proficuo di opinioni su come applicare le procedure stabilite dalla stessa cooperativa nel manuale. Il responsabile della qualità ha così potuto lavorare con l'appoggio sia dei colleghi che del presidente.

Se dovessimo pensare ad una cooperativa di grandi dimensioni, magari che lavora su diverse sedi dislocate in più zone, la certificazione può risultare un vincolo e non uno strumento di aiuto alla erogazione del servizio.

A questo bisogna aggiungere che tutti gli operatori sono impegnati da diversi anni nel campo del sociale e la stessa cooperativa ha preso in gestione servizi già avviati dall'Anffas. Già si è detto delle decisioni di certificare il servizio del Centro diurno integrato, un servizio più strutturato degli altri offerti dal Fontanile. Questi aspetti confermano che la certificazione trova un terreno più fertile dove agire, se le

condizioni lo consentono.

Un altro vantaggio che ha avuto questa cooperativa è stato il fatto di usufruire di tariffe agevolate, essendo rientrata nel progetto qualità di CGM e di avere un duplice controllo: i certificatori di Csq Cert e i responsabili del progetto qualità del SIS di Milano. Soprattutto questi ultimi hanno avuto un ruolo non indifferente nel tentare di mediare le differenze che separano lo strumento dalla realtà nonprofit. Questa situazione ha consentito di superare un problema non indifferente che si trovano ad affrontare tutte le organizzazioni che decidono di certificarsi: la scelta del certificatore, figura che esercita un ruolo altamente discrezionale e che ha poi il compito di valutare l'assegnazione del certificato di garanzia.

Questo non significa però che il caso non offra spunti di interesse. L'aspetto più interessante di questa esperienza è il grado di relazione che si è venuto a creare tra lo strumento del bilancio sociale e la certificazione all'interno del processo di definizione della politica della qualità. Il Bilancio sociale è stato costruito e adottato sin dal 2000; in esso vengono misurati alcuni indici che costituiscono poi gli elementi su cui agire attraverso il piano della qualità. Per fare un esempio, il numero di assenze degli operatori o degli utenti disabili viene misurato dal bilancio sociale e assieme ad altri indicatori può, qualora esso fosse troppo alto, segnalare uno stato di disagio.

La certificazione, prevedendo un'indagine obbligatoria sulla soddisfazione degli interlocutori, può

risalire a questi problemi, senza per altro individuarne le cause o i rimedi, ma facendo in modo che il tema rientri nell'agenda di politica della qualità della cooperativa. Il tentativo di trovare degli indici significativi che consentano di mettere in relazione i due strumenti ha portato il Fontanile all'esigenza di modificare, per quanto riguarda il bilancio sociale 2003, alcuni indicatori.

Allegati

β

ESEMPIO DI PROCEDURA (NON DIRETTAMENTE RIFERITO AL CASO STUDIO)

GESTIONE DEI DOCUMENTI E DEI DATI

Indice

1. Scopo
2. Campo di applicazione
3. Definizioni
4. Responsabilità
5. Attività
6. Documenti di riferimento
7. Archiviazione dei documenti
8. Allegati

Storia delle revisioni

Revisioni: ...

Data: ...

Note sulle revisioni: ...

Scopo:

Fornire prescrizioni chiare per tutti i processi di <azienda>

Evitare errori, dimenticanze, ambiguità e incompatibilità nelle prescrizioni. Garantire che i documenti siano distribuiti nei luoghi dove si svolgono le attività in essi descritte e siano sempre disponibili nella loro ultima revisione.

Campo di applicazione:

- 1) Ai documenti relativi a tutte le attività tecniche essenziali per la realizzazione dei servizi
- 2) Alle istruzioni di lavoro.
- 3) Alle procedure di gestione
- 4) Ai disegni.
- 5) Alla documentazione clienti
- 6) Alla documentazione fornitori
- 7) Alle norme (tecniche e di qualità)
- 8) Alle lettere di origine esterne.
- 9) Alla corrispondenza in uscita.

Definizioni:

I documenti del Sistema di gestione per la qualità: sono i documenti aziendali, relativi alla indicazioni della norma di riferimento UNI EN ISO 9001:2000.

DG	Direzione Generale
RGQ	Responsabile Gestione Qualità
RF	Responsabile di Funzione
SGQ	Sistema Gestione Qualità
DT	Direzione Tecnica – Operativa

G

τ

Allegati

β

Responsabilità:

In allegato è riportata il modulo di responsabilità dei documenti (MOD 01 01) in cui sono definiti i responsabili che firmano i documenti stessi per la redazione, la verifica e l'approvazione.

Il RGQ svolge le seguenti attività: verifica la conformità delle prescrizioni fornite nei documenti del SQ con quanto richiesto dalla norma UNI EN ISO 9001:2000 e di congruità con tutte le prescrizioni fornite in altri documenti aziendali emessi. Esegue inoltre le verifiche periodiche per accertare l'applicazione di questa procedura e verificare lo stato di aggiornamento della documentazione.

Attività:

la redazione è svolta dalla funzione aziendale (competente nella materia oggetto del documento) interessata in base alle indicazioni di chi controlla/approva la redazione del documento.

Il responsabile della redazione deve identificare il documento in modo univoco.

Nel documento devono essere indicati: i dati di ingresso, la normativa di riferimento, le interfacce e le eventuali prove da eseguire con i relativi criteri.

I documenti che provengono e nascono dall'esterno dell'azienda (disegni, specifiche tecniche, ecc) sono identificati con l'identificazione originale.

I documenti che provengono da una commessa e sono ad essa legati possono essere identificati con il numero della commessa.

RF svolge l'esame critico della documentazione sia nella forma che nel contenuto, mentre RGQ verifica la conformità con quanto prescritto dalla norma UNI EN ISO 9001, nonché la congruità con le altre prescrizioni emesse. La verifica è "comprovata" dalla firma posta sul documento.

Dopo il controllo la documentazione viene esaminata da personale competente in materia (aspetti tecnici, realizzativi e contrattuali) per l'approvazione.

Il responsabile dell'approvazione ha anche il compito di correggere eventuali divergenze tecniche.

Distribuzione della documentazione. Se il documento di origine esterna è destinato alla distribuzione RF ne trasmette copia ai destinatari, ovvero ne rende

G

τ

Allegati

β

disponibile la sola lettura in rete, ritira le eventuali copie stampate della revisione precedente e aggiorna la lista di distribuzione. Se il documento è di origine interna: se il documento è di tipo elettronico RF lo inserisce nel gestore di documenti nell'apposita cartella, assegna i privilegi di accesso e rende inaccessibile l'eventuale revisione superata. Se il documento è cartaceo RF conserva l'originale (conservato con la dicitura "SUPERATO"), distribuisce ai destinatari le copie, ritira le copie stampate della revisione precedente il documento, distrugge o identifica l'originale della revisione superata, aggiorna eventualmente la lista di distribuzione.

Documenti di riferimento:

Norma ISO 9001:2000 punto 4.2.3.

Manuale Qualità sez. (indicare n°)

IST 01 01 (indicare numero istruzione - Impostazione e stesura manuale, procedure, ecc.

Archiviazione:

Il sistema di archiviazione consente una rapida identificazione e reperibilità dei documenti originali. I documenti possono essere su supporto cartaceo e/o magnetico.

Le copie dei documenti SGQ vengono conservate presso l'area di lavoro dai singoli RF. Sono conservate in ordine progressivo di codice, all'interno di raccoglitori in cui esternamente è posta un'etichetta che ne consente in maniera chiara l'identificazione del contenuto.

Una copia cartacea aggiornata di procedure, istruzioni e modulistica è conservata dal RGQ.

RGQ autorizza la riproduzione o la copia dei documenti distribuiti in modalità controllata. Allegati: (elenco dei moduli per raccolta dati da allegare alla procedura)

MOD 01 01	Scheda respons. documentazione
MOD 01 02	Scheda distribuzione controllata
MOD 01 03	Lista di distribuzione
MOD 01 04	Foglio trasmissione documenti
MOD 01 05	Richiesta di modifica
MOD 01 06	Elenco delle procedure
MOD 01 07	Elenco delle istruzioni
MOD 01 08	Elenco della modulistica
MOD 01 09	Elenco norme qualità
MOD 01 10	Elenco norme tecniche
MOD 01 11	Elenco leggi

Fonte: www.certificazione.info

G

τ

3. "Valutare" i progetti: FONDAZIONE DI COMUNITÀ LOCALE MONZA – BRIANZA



Storia delle Fondazioni di Comunità locale in Lombardia

Le fondazioni di comunità locale, enti privati e indipendenti senza finalità di lucro (molto sviluppate negli U.S.A. con il nome di "community foudation"), rappresentano un progetto di sviluppo innovativo della Fondazione Cariplo. Nato nel 1997, il piano di lavoro prevede la costituzione negli ambiti territoriali corrispondenti (generalmente a scala provinciale) di soggetti in grado di promuovere autonomamente la filantropia e la cultura della donazione, sostenendo la raccolta di fondi e provvedendo alla destinazione degli stessi nella comunità locale di riferimento a finalità di solidarietà sociale.

Il presupposto che sta alla base di questo progetto è che la conoscenza della realtà locale come elemento imprescindibile che consente di orientare meglio il flusso di finanziamenti, incidendo in modo più efficace sulle problematiche sociali di maggior rilievo. Le fondazioni di comunità locale oggi attive sono nelle province di Lecco, Como, Varese, Bergamo, Brescia, Lodi, Cremona, Mantova, Pavia, Novara, Pro Valtellina. Quella di Monza e Brianza è l'unica community foundation esistente nella provincia di Milano.

La fondazione di Comunità Monza – Brianza

La fondazione Monza – Brianza nasce nel dicembre del 2000. Così come per le altre che l'hanno preceduta, la comunità di Monza e Brianza ha dato vita alla fondazione dotandola di uno statuto, di un piano strategico pluriennale, di un comitato di nomina costituito da tutte le principali personalità della zona (arciprete, sindaco di Monza, presidente tribunale ecc.) e di un organigramma. Dopo questa fase istruttoria, la Fondazione Cariplo nel 2000 ha messo a disposizione della comunità brianzola attraverso la neonata struttura un patrimonio di 5,2 milioni di euro, fondo vincolato i cui interessi sono da destinarsi ai progetti delle organizzazioni del terzo settore di Monza e Brianza.

Nel corso del 2001 la fondazione ha lavorato per raccogliere altre donazioni sul territorio superando abbondantemente i 103.000 euro previsti dalla seconda sfida che la Fondazione Cariplo ha provveduto a raddoppiare. Il terzo finanziamento è finalizzato a dotare la fondazione di un patrimonio stabile di 15,5 milioni di euro: mediante la raccolta di altri 5,2 milioni di euro nella comunità, la Fondazione Cariplo si è impegnata a raddoppiare tale somma. Per raggiungere questo obiettivo la Fondazione ha pensato di emettere dei certificati di "Buona azione", che premiano coloro che hanno donato alla comunità intera attraverso la fondazione.

Se si volesse sintetizzare la **missione** di questa ONLUS si potrebbe dire che essa persegue il miglioramento della qualità della vita e il legame di solidarietà e di responsabilità sociale attraverso la promozione della cultura della donazione e attraverso l'erogazione dei fondi raccolti nella comunità stessa.

Oggetto di analisi di questo caso studio sarà il processo codificato da procedure valutative abbastanza consolidate, in seno alla fondazione che spinge le organizzazioni del terzo settore del territorio brianzolo ad impegnarsi nella progettazione di interventi significativi per le realtà in cui operano.

Lo strumento attraverso il quale la Fondazione punta a strutturare il flusso di donazioni è un **bando** promosso con cadenza semestrale, finalizzato alla raccolta di progetti che vengono successivamente valutati dalla commissione della fondazione stessa. A fianco di questa attività la fondazione contribuisce a creare svariate tipologie di fondi tra cui quelli "territoriali" che vengono costituiti a favore di una specifica comunità o area geografica, anche non inclusa nell'area di intervento brianzola. Vengono inoltre destinati 50.000 euro annui ad "interventi rapidi", di particolare urgenza, che possono essere utilizzati senza partecipare necessariamente al bando.

L'obiettivo esplicito è quello di superare quella logica di "finanziamento a pioggia" che ha contraddistinto le attività della fondazione Cariplo, proponendo un tipo di azione più efficace e in grado di attivare le risorse locali, responsabilizzando la componente privata della società civile. Obiettivo implicito è invece quello da un lato di incentivare le organizzazioni alla progettazione di interventi, accrescendo quindi le capacità interne all'organizzazione, mentre dall'altro quello di divenire una sorta di collettore di domande sociali, un rappresentante della comunità locale, configurandosi come un importante attore nel quadro delle relazioni tra pubblica amministrazione e società civile, una sorta di tramite delle esigenze espresse attraverso i progetti pervenuti, in grado ipoteticamente di ispirare anche politiche sociali più congrue alle istanze della cittadinanza.

In base a quanto detto risulta chiaro che un ruolo fondamentale viene attribuito alla valutazione dei progetti, intesa come una costruzione di senso, che legittima cioè l'esistenza della fondazione stessa e della sua azione di raccolta ed erogazione di fondi e attiva un percorso virtuoso nella comunità in grado di arricchire dal punto di vista professionale le organizzazioni che decidono di partecipare alla sfida lanciata.



STRUMENTI E STRUTTURA DI VALUTAZIONE

Strumenti di verifica: il bando e la richiesta di finanziamento

Occorre dapprima specificare che la Fondazione valuta singoli progetti. Un ruolo fondamentale viene attribuito al bando che viene pubblicato con scadenza semestrale. Ogni organizzazione non può percepire due volte il finanziamento nello stesso anno. Esistono però altri vincoli che l'organizzazione deve rispettare: La Fondazione Monza e Brianza può infatti per legge finanziare esclusivamente progetti presentati da enti ONLUS (Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale). Inoltre l'importo del finanziamento, che non può superare l'ammontare del 50% necessario alla realizzazione dell'intervento, deve avvenire su progetti nuovi, non ancora attivi. Ed infine l'ente che partecipa al bando deve risiedere nel Comune di Monza o nell'area brianzola. Queste sono le principali norme che costituiscono il regolamento del bando.

La prima finalità con la quale vengono stabiliti questi requisiti di accesso al finanziamento è quella di fare in modo che siano le organizzazioni stesse a farsi carico del reperimento di altri fondi sul territorio, da aggiungere a quelli che verranno dati dalla fondazione. O meglio il contributo della fondazione viene espressamente vincolato alla preventiva garanzia che l'ente abbia già trovato altrettanti fondi per realizzare il progetto, cosa questa impossibile da realizzare se appunto non si è steso con sufficiente chiarezza il progetto stesso.

Questo meccanismo da un lato stimola l'organizzazione ad imparare a progettare con adeguata professionalità, dall'altro consente alla Fondazione di avere maggiori garanzie che i fondi versati saranno

α

β

REGOLAMENTO DEL BANDO

1. Ogni organizzazione può presentare un solo progetto.

La domanda dovrà essere redatta utilizzando l'apposito modulo, disponibile presso la segreteria della Fondazione, o sul sito internet.

2. Il Consiglio d'Amministrazione della Fondazione procederà ad esame selettivo dei progetti secondo i seguenti criteri:

- Valutazione prioritaria di contenuti progettuali:

Urgenza dell'intervento rispetto al bisogno sociale

Novità dell'approccio al problema

Collocazione in ambiti carenti di risposte istituzionali ai bisogni

Promozione di forme di cooperazione fra le organizzazioni nonprofit

Favorevole rapporto tra costo ed efficacia

- Non saranno accolte proposte rivolte alla copertura di:

Costi di gestione

Disavanzi di precedenti iniziative o debiti pregressi

Interventi non chiaramente finalizzati

3. I progetti individuati verranno pubblicamente presentati entro **febbraio 2004**; saranno poi diffusi sul territorio per permettere a privati cittadini, aziende ed enti di scegliere, attraverso le loro donazioni, le iniziative che ritengano meglio rispondenti alle esigenze della propria comunità.

4. La raccolta delle donazioni dovrà essere completata entro **maggio 2004** sia che sia avvenuta attraverso la Fondazione sia che sia stata gestita direttamente dalle singole organizzazioni beneficiarie. La Fondazione verserà all'organizzazione promotrice del progetto la somma raccolta per suo tramite non appena saranno state raggiunte donazioni pari all'entità del contributo deliberato dalla Fondazione. Qualora il progetto non susciti donazioni pari al contributo deliberato dalla Fondazione, quest'ultima non erogherà il contributo medesimo. In questo caso le risorse raccolte per il tramite della Fondazione verranno comunque erogate all'ente promotore salvo diversa indicazione da parte dei donatori.

5. Il contributo della Fondazione verrà erogato a conclusione del progetto dietro presentazione da parte dell'organizzazione promotrice di adeguata rendicontazione quietanzata relativa all'intero progetto.

In casi particolari la Fondazione potrà decidere di anticipare il versamento di parte del proprio contributo.

G

Testo

effettivamente finalizzati all'azione prevista, che siano in altre parole un investimento abbastanza sicuro direttamente per la fondazione e indirettamente per la comunità.

Lo strumento attraverso il quale le organizzazioni aderiscono al bando è la richiesta di finanziamento elaborata dalla stessa fondazione. Questo strumento è complementare al bando: si tratta di una dichiarazione di accompagnamento ai documenti esplicativi del progetto messi in allegato. In essa vengono riassunte le informazioni principali dell'organizzazione e del progetto per cui si chiede il finanziamento. Le principali riguardano l'identità della organizzazione (denominazione, forma giuridica, referente per il finanziamento, appartenenza a reti e federazioni, missione eccetera); in merito al progetto vengono richieste specifiche informazioni quali il settore nel quale si realizzerà l'intervento (assistenza socio - sanitaria, assistenza a categorie deboli, valorizzazione del patrimonio ambientale e artistico, ricerca scientifica promossa da fondazioni e università), la tipologia dello stesso (erogazione servizi, costruzione o ristrutturazione, acquisto di beni e così via), i beneficiari del progetto (minori, anziani, famiglia, disabilità eccetera); o ancora quali comuni della Brianza vengono toccati, previsioni sulla tempistica di realizzazione del progetto.

Le informazioni principali che vengono richieste riguardano le voci di costo che devono essere specificate singolarmente ed espresse non in modo generico. La somma dei costi non deve superare i 50.000 euro e comunque deve corrispondere a non più del 50% del costo totale del progetto. Con tale dichiarazione ci si impegna a reperire la restante parte dei soldi presso altri donatori. Alla richiesta di finanziamento, vanno allegati obbligatoriamente dei documenti come lo statuto, il logo, l'ultimo bilancio d'esercizio, ma soprattutto un budget dettagliato del progetto corredato dall'analisi dei costi, i preventivi delle spese più significative e la documentazione che attesti l'accordo con altre fonti di finanziamento.

INFORMAZIONI SUL PROGETTO

Titolo del progetto

Descrizione sintetica del progetto (particolarmente utile al fine di suscitare l'attenzione dei potenziali DONATORI)

.....

Settore nel quale si realizza il progetto:

- ☐ assistenza alle categorie sociali deboli
- ☐ assistenza socio-sanitaria
- ☐ tutela e valorizzazione del patrimonio ambientale ed artistico
- ☐ ricerca scientifica promossa da fondazioni ed università

Tipologia del progetto:

- ☐ erogazione di servizi
- ☐ costruzione, ristrutturazione, restauro
- ☐ acquisto di beni e/o attrezzature durevoli
- ☐

Beneficiari principali del progetto (in conformità ai criteri della Legge 460/97):

- ☐ minori
- ☐ anziani
- ☐ famiglia
- ☐ disabili
- ☐ intera comunità
- ☐ altro

Quanti potranno essere i beneficiari del progetto?

.....

Territorio principalmente coinvolto:

- ☐ intera Brianza
- ☐ comuni:

Ulteriori informazioni relative al progetto:

descrizione del bisogno e motivazioni da cui trae origine; modalità di realizzazione;

.....

indicare date di inizio e presumibile termine del progetto:

.....

Il progetto è urgente rispetto al bisogno sociale? Se sì, perché?

.....

Il progetto ha caratteristiche innovative e distintive? Se sì, quali sono?

.....

Esistono altre organizzazioni nonprofit coinvolte nella realizzazione del progetto? Se sì, descrivere le loro modalità di partecipazione:

.....

Il progetto fa parte di un più ampio programma di iniziative? Se sì, datene una breve descrizione:

Risorse umane coinvolte nella realizzazione del progetto (mettere in evidenza i contributi dei in termini di qualifica e relativo impegno):

Premesso che, come previsto dal regolamento del presente Bando, non saranno ammesse al rimborso spese relative a costi di gestione, disavanzi e debiti pregressi, nonché spese generiche non pertinenti al progetto, indicare:

Costo del progetto al netto di quanto precisato, Euro:

"importo massimo Euro 50.000 (*), importo minimo Euro 5.000".

Elenco delle singole voci di costo:

<i>Descrizione</i>	<i>Indicare le principali voci di costo</i>	<i>Costo in Euro</i>
<i>Totale costo progetto</i>		

CONTRIBUTO RICHIESTO ALLA FONDAZIONE.....Euro.....
(fino ad un massimo del 50% del costo del progetto e comunque non superiore a 25.000 Euro)

L'Ente dovrà impegnarsi a raccogliere attraverso donazioni, una somma almeno pari a quanto richiesto alla Fondazione e che consenta di portare a termine il progetto.

(*) il costo del progetto potrà eccezionalmente superare Euro 50.000, fino ad un massimo di Euro 75.000. in tal caso, la differenza dovrà essere assicurata dall'Ente/Associazione che propone il progetto.

DOCUMENTI DA ALLEGARE

Necessari:

- ☐ statuto
- ☐ ultimo bilancio e relazione attività approvati dagli organi sociali competenti
- ☐ documentazione che attesti accordo degli altri enti eventualmente coinvolti
- ☐ Budget dettagliato del progetto, corredato dall'analisi dei costi
- ☐ logo (se esistente) e immagine (foto, disegno) relativa all'organizzazione, possibilmente in formato digitale (da utilizzare per iniziative di pubblicizzazione)
- ☐ immagine (foto, disegno) sul progetto, possibilmente in formato digitale (da utilizzare per iniziative di pubblicizzazione).
- ☐ Preventivi delle spese più significativi.

Facoltativi:

- ☐ attuale composizione degli organi sociali ed organigramma dell'organizzazione
- ☐ documentazione atta a dimostrare la rilevanza del bisogno rispetto al quale il progetto si propone di intervenire
- ☐ eventuali integrazioni per meglio specificare le risposte alle singole domande
- ☐ altra documentazione a supporto del progetto.

Strumenti di valutazione: la griglia di indicatori e dei pesi di giudizio

Il percorso di valutazione che la fondazione adotta per scegliere i progetti da finanziare si basa però su un iter articolato in più fasi. Essenzialmente possiamo ricondurlo a due passaggi: quella che abbiamo descritto rappresenta una prima verifica dei requisiti minimi di partecipazione al bando; essa fornisce alcune informazioni che vengono poi utilizzate in una seconda fase che è legata all'attribuzione di un giudizio ai progetti selezionati.

Le schede dei progetti pervenuti e selezionati vengono passate al vaglio e sulla base di una griglia di indicatori vengono attribuiti dei giudizi.

Esistono alcuni indicatori che hanno un peso minore nella scelta del progetto; si tratta degli indicatori relativi alla organizzazione:

- solidità dell'organizzazione
- capacità di stimolo della donazione

Maggiore peso viene invece dato agli indicatori relativi al progetto:

- grado di innovazione,
- importanza sociale,
- struttura del progetto,
- priorità del bisogno.

Va da sé che questa è una operazione estremamente discrezionale, effettuata da tecnici volontari della Commissione Terzo settore, che ha il compito di selezionare i progetti. La commissione è composta da professionisti che hanno competenze specifiche nei settori in cui operano quotidianamente. Si tratta di persone che non appartengono al terzo settore, ma che provengono dal mondo profit e che mettono a disposizione le proprie competenze tecniche acquisite in molti anni di attività sul campo.

Grado di partecipazione e ruoli dei soggetti coinvolti

Una struttura valutativa così concepita favorisce la partecipazione sia interna che esterna alle attività della fondazione. La partecipazione esterna può essere assimilata alla decisione da parte dell'organizzazione di rispondere al bando, mentre quella interna è riconducibile alla fase di selezione e valutazione dei progetti pervenuti.

In altre parole la fondazione nel momento in cui emana il bando chiede alle organizzazioni di dimostrare di avere i requisiti per il finanziamento, di rendere chiare le ragioni del progetto e della sua utilità sociale, compito questo non eseguibile senza una collaborazione maggiore da parte degli enti stessi, che in questo modo imparano anche ad affinare le proprie capacità di progettazione, acquisendo inoltre nuove competenze nella raccolta delle risorse per quel 50% non coperto dalla fondazione.

La fondazione attiva però anche un processo di partecipazione interna, che non coinvolge direttamente tutta la struttura, ma solo quella che direttamente si fa carico di selezionare i progetti. Questa seconda operazione svolta da una specifica commissione ha portato nel corso dei primi tre anni di attività a fare acquisire alle persone che costituiscono la commissione nuove competenze: già si è detto circa la provenienza professionale di queste persone che hanno dovuto misurarsi con una realtà, quella del terzo settore, a loro estranea, imparando a mettere in relazione strumenti di calcolo economico con obiettivi di finalità sociale.



Punti di forza e di debolezza: prospettive

Il punto di forza di questa esperienza è indubbiamente il fatto di avere sdoppiato in due fasi il processo valutativo, che si colloca ex ante la realizzazione degli interventi. Questa operazione ha consentito di dare un senso all'azione della fondazione che altrimenti si sarebbe configurata come un semplice ente erogatore di fondi, potenzialmente modificando l'idea di coloro che hanno interagito con essa in base alla quale una fondazione è solo un ente cui chiedere finanziamenti. L'esperienza condotta dalla Fondazione di Comunità locale Monza e Brianza suggerisce che il percorso valutativo è un processo apprenditivo (learning), che ha aiutato a crescere tanto le organizzazioni della comunità, quanto la fondazione stessa.

Esiste però un aspetto che fino ad ora è stato trascurato e che riguarda la valutazione delle attività della fondazione nel suo complesso all'interno della comunità in cui opera. Questo è forse l'aspetto più debole di questa esperienza; la missione di questa fondazione non è semplicemente quella di erogare fondi in modo più efficace di quanto non abbia fatto fino a tre anni prima la Fondazione Cariplo, ma è anche quella di porsi come interlocutore significativo del terzo settore agli occhi dei privati e della pubblica amministrazione, rispettivamente incentivando la cultura della donazione da un lato e facendosi portatrice di istanze dall'altro (significativo a quest'ultimo riguardo è il fatto che la fondazione è stata chiamata a partecipare alla costruzione del piano di zona).

Si tratta evidentemente di uno scopo implicito, cioè non esplicitamente

dichiarato nella missione, ma che trova la sua ragione d'essere nel momento in cui questa fondazione raccoglie sul territorio istanze della comunità e possiede potenzialmente i mezzi per leggere in modo complessivo le dinamiche di bisogno del territorio in cui opera.

È possibile raggiungere questo obiettivo solo attraverso una valutazione del proprio operato che vada ben oltre la semplice rendicontazione dei finanziamenti erogati, cosa per altro già fatta nelle relazioni annuali. Facendo tesoro della esperienza di valutazione (nell'accezione di verifica e giudizio sopra mostrata) dei progetti altrui, la fondazione avrebbe le possibilità di valutare il proprio intervento chiamando questa volta in causa gli altri attori con i quali interagisce dalle organizzazioni beneficiarie dei finanziamenti a quelle che sono state escluse, fino agli enti pubblici locali e ai donatori privati.

Restano aperte molte domande: la prima riguarda quei progetti che non sono stati finanziati e che alla pari degli altri hanno mostrato dei bisogni che fino a quel momento erano inespressi. Ad oggi non esiste una valutazione della fondazione circa le ricadute sulle organizzazioni di questi piccoli fallimenti, così come non è prevista una sufficiente informazione rivolta agli stessi enti circa le ragioni di tali insuccessi.

Una seconda domanda potrebbe riguardare il fatto che all'interno dei bandi non è prevista la possibilità di coprogettare interventi con altre organizzazioni.

Il bando si dimostra essere un strumento rigido, non in grado di strutturare le domande su un progetto di unità complessiva, cosa questa che

invece dovrebbe essere una delle finalità della fondazione. Anche per queste ragioni un'attenta valutazione, così come abbiamo cercato di descriverla, magari attraverso lo strumento del bilancio sociale, sarebbe un notevole passo avanti nel perseguimento della propria missione e aiuterebbe a proseguire la riflessione sugli strumenti che la fondazione adopera per realizzare la propria missione.

Pensando al meccanismo dei premi, se risulta abbastanza chiaro dalla descrizione sopra fatta che esso può incentivare lo sforzo progettuale

delle organizzazioni, non è invece immediato il collegamento per quanto riguarda la riprogettazione degli stessi. Il respiro dei progetti che hanno fino ad ora vinto il bando è legato ad una prospettiva di breve termine, laddove si è osservato che viene valutato con maggior peso il progetto (innovatività ed emergenza) invece delle ricadute dello stesso sulla struttura della organizzazione e sulle relazioni con gli altri soggetti del terzo settore. D'altronde sarebbe estremamente complesso valutare questi aspetti ex ante, quando sarebbe più agevole studiare dei meccanismi di valutazione ex post altri da quelli usati sinora.