



**POLITECNICO DI MILANO - DIAP
LABORATORIO DI POLITICHE SOCIALI**

ATLANTE RAGIONATO DEL TERZO SETTORE

**Strumenti ed esperienze
di "buona pratica"**

Carta Etica, Bilancio Sociale, Certificazione, Formazione

A cura di Francesco Minora e Laura di Maria

Presentazione di Carlo Lesca

Dicembre 2003

L'Osservatorio dell'economia civile della Camera di Commercio di Milano

L'Osservatorio dell'economia civile è nato nel 1997 quale luogo di incontro tra la Camera di Commercio, istituzione pubblica preposta alla cura dell'interesse del sistema delle imprese, e il mondo delle istituzioni private non profit, espressione autonoma della società civile, che contribuisce oggi in modo determinante allo sviluppo economico e sociale delle realtà locali.

Obiettivo dell'Osservatorio – al quale aderiscono rappresentanti degli organismi non profit, delle Università e delle altre istituzioni pubbliche – è quello di favorire lo scambio, il confronto e la comunicazione attraverso l'elaborazione e la condivisione di conoscenze e informazioni utili a sostenere i processi di crescita delle organizzazioni non profit operanti nell'area milanese.

L'“Atlante ragionato del terzo settore”, che inaugura la Collana Ricerche dell'Osservatorio dell'economia civile, è stato realizzato dal Laboratorio di Politiche Sociali del Politecnico di Milano, consulente scientifico dell'Osservatorio.

Il Laboratorio di Politiche Sociali del Politecnico di Milano

Il Laboratorio intende contribuire, attraverso l'attività di ricerca, formazione e consulenza, alla conoscenza e alla valutazione delle politiche e dei programmi di intervento finalizzati alla soddisfazione di bisogni e di domande sociali che fanno parte di un ideale paniere dei “beni di cittadinanza”: bisogni di tipo assistenziale, di tutela della salute, di tipo abitativo, di lavoro, di tutela del reddito.

La finalità del Laboratorio è di fornire strumenti di comprensione e di indicazione per i policy makers e gli operatori delle politiche sociali. Esso sviluppa attività di ricerca e di studio sia di carattere teorico che di tipo empirico-applicativo.

Il percorso di ricerca dell'“Atlante ragionato del terzo settore” è stato impostato e condiviso da Francesco Minora e Laura Di Maria, membri del Laboratorio di Politiche Sociali. La supervisione scientifica è di Costanzo Ranci, coordinatore del Laboratorio.

Laura Di Maria ha scritto l'Introduzione; Francesco Minora i cap. 1, 2, 3, 4.

Per ulteriori informazioni

Servizio Studi della Camera di Commercio di Milano
Tel. 02 8515.4286
www.mi.camcom.it

Finito di stampare nel settembre 2004
Arti Grafiche Vertemati - Vimercate

INDICE

PRESENTAZIONE	7
----------------------------	----------

INTRODUZIONE: LE RAGIONI DELLA RICERCA

✓ Sul perché di un atlante	9
✓ A chi ci rivolgiamo.....	10

PREMESSA METODOLOGICA:

✓ Considerazioni generali sugli strumenti	11
✓ Criteri di selezione dei casi	13
✓ Come si legge l'atlante.....	14

Sezione I

LA CARTA ETICA

✓ Lo strumento	19
✓ Dalla teoria alla pratica: i casi selezionati	21

1. La "carta costituzionale" di SOLARIS cooperativa A

➤ Storia della cooperativa	25
missione e attività	25
➤ La carta etica di Solaris	26
- Caratteri generali e struttura del documento	26
- Strumenti e contenuti della carta.....	27
- La partecipazione e il percorso di costruzione	30
➤ Punti di forza, punti di debolezza: prospettive	31

2. I "principi descrittivi" e la comunicazione esterna: la CARTA DELLA DONAZIONE

➤ Storia della carta della donazione	33
➤ La Carta della donazione.....	34
- Caratteri generali e struttura del documento	34
- Strumenti e contenuti della Carta	36
- La partecipazione e il percorso di costruzione	39
➤ Punti di forza, punti di debolezza: prospettive	40

3. Il "codice etico" di autoregolamentazione: CONF COOPERATIVE - FEDERSOLIDARIETA'

➤ Confcooperative e Federsolidarietà	43
➤ Il codice di autoregolamentazione	44
- Caratteri generali e struttura del documento	44
- Strumenti e contenuti del codice	45
- La partecipazione e il percorso di costruzione	47
➤ Punti di forza, punti di debolezza: prospettive	48

4. La "carta di identità" del volontariato: CARTA DEI VALORI DEL VOLONTARIATO

➤ Fivol (Fondazione Italiana per il Volontariato)	51
Gruppo Abele	51
➤ La carta dei valori del volontariato	52
- Caratteri generali e struttura del documento	52
- Strumenti e contenuti della Carta	53
- La partecipazione e il percorso di costruzione	57
➤ Punti di forza, punti di debolezza: prospettive	59

Sezione II
IL BILANCIO SOCIALE

✓ Lo strumento.....	63
✓ Dalla teoria alla pratica: i casi selezionati	66
1. “Comunicare” il bilancio sociale: SPAZIO APERTO cooperativa B	
➤ Storia e missione della cooperativa	73
Settori di attività	73
➤ Bilancio sociale 2002: Caratteri generali e obiettivi	74
- Struttura del documento	75
- Strumenti di analisi	75
- La partecipazione e il percorso di costruzione del bilancio	80
➤ Punti di forza, punti di debolezza: prospettive	81
2. “Partecipare” al bilancio sociale: COMIN cooperativa A	
➤ Storia e missione della cooperativa	85
Attività e struttura della cooperativa	85
➤ Bilancio sociale 2002: caratteri generali e obiettivi.....	88
- Struttura del documento	88
- Strumenti di analisi.....	89
- La partecipazione e il percorso di costruzione del bilancio.....	92
➤ Punti di forza, punti di debolezza: prospettive.....	93
3. “Misurare” attraverso il bilancio sociale: FORUM REGIONALE LOMBARDO DEL TERZO SETTORE	
➤ Forum Regionale Lombardo Del Terzo Settore.....	95
➤ Bilancio sociale: caratteri generali e obiettivi del documento	97
- Struttura del documento	98
- Strumenti di analisi.....	98
- La partecipazione e il percorso di costruzione del bilancio	104
➤ Punti di forza, punti di debolezza: prospettive	105
4. “Gestire” un progetto attraverso il bilancio sociale: ARCI Baia del Re Lombardia:	107
➤ Storia e missione del progetto Baia del Re: il caso lombardo	107
➤ Bilancio sociale Baia del Re: caratteri generali e obiettivi	109
- Struttura del bilancio sociale	110
- Strumenti di analisi.....	110
- La partecipazione e il percorso di costruzione del bilancio.....	115
➤ Punti di forza, punti di debolezza: prospettive	117

Sezione III
LA CERTIFICAZIONE

✓ Monitorare, certificare, valutare la Qualità	121
✓ Dalla teoria alla pratica: i casi selezionati	125
1. “Monitorare” la rete cooperativa: Consorzio SIS – Sistema Imprese Sociali	
➤ Consorzio Gino Mattarelli – CGM. Sistema Imprese Sociali - SIS Milano	129
➤ Il sistema di monitoraggio delle performance di rete:	
- caratteri generali e struttura	131
- Strumenti di monitoraggio	132
- Grado di partecipazione e ruoli dei soggetti coinvolti.....	134
➤ Punti di forza e punti di debolezza: prospettive	136

2. La certificazione e il "sistema qualità": IL FONTANILE Cooperativa B	
➤ La Cascina Biblioteca. Missione e attività	137
➤ La certificazione	
- Ragioni ed obiettivi della certificazione	139
- Il percorso di certificazione	140
- Grado di partecipazione e ruoli dei soggetti coinvolti.....	141
➤ Punti di forza e di debolezza: prospettive	142
3. "Valutare" i progetti: FONDAZIONE DI COMUNITA' LOCALE MONZA E BRIANZA	
➤ Storia delle Fondazioni di Comunità locale in Lombardia	145
La fondazione di Comunità Monza – Brianza	145
➤ Strumenti e struttura di valutazione	
- Strumenti di verifica: il bando e la richiesta di finanziamento	147
- Strumenti di valutazione: la griglia di indicatori e dei pesi di giudizio	151
- Grado di partecipazione e ruoli dei soggetti coinvolti.....	151
➤ Punti di forza e di debolezza: prospettive	152

Sezione IV

LA FORMAZIONE

✓ Lo strumento.....	157
✓ Dalla teoria alla pratica: i casi selezionati	159
1. L'analisi del fabbisogno formativo: RSA CASA FAMIGLIA S. GIUSEPPE	
➤ Storia dell'istituto	161
Missione e servizi della Casa Famiglia S. Giuseppe.....	161
➤ Struttura e strumenti di formazione	
- Caratteri generali e obiettivi dell'attività formativa	163
- Metodologie e strumenti utilizzati nell'analisi del fabbisogno formativo	165
- Grado di partecipazione e ruoli dei soggetti coinvolti.....	166
➤ Punti di forza e punti di debolezza: prospettive	167
2. La formazione come leva di sviluppo di relazioni locali: il NIDO OPPLA'.....	171
➤ Cooperativa Grado 16	171
Agenzia territoriale dei servizi per la prima infanzia e le famiglie: storia del Nido Oplà	172
➤ Struttura e strumenti di formazione	
- Caratteri generali e obiettivi dell'attività formativa: le funzioni dell'Agenzia.....	173
- Attività formative come strumenti di relazione: i progetti del Nido	173
- Grado di partecipazione e ruoli dei soggetti coinvolti	175
➤ Punti di forza e punti di debolezza: prospettive	177
3. Ripensare le pratiche formative attraverso l'autovalutazione: il CSV - CENTRO DI SERVIZI AL VOLONTARIATO	
➤ Storia dei centri di servizio della Lombardia.....	179
Missione e attività del Ciessevi – centro di servizi per il volontariato della Provincia di Milano..	179
➤ Struttura e strumenti di formazione	
- Caratteri generali e obiettivi del percorso di valutazione degli esiti formativi	181
- Metodologia e strumenti utilizzati.....	182
- Grado di partecipazione e ruoli dei soggetti coinvolti	183
➤ Punti di forza, punti di debolezza: prospettive	185

ALTRE ESPERIENZE

Altre esperienze	195
Associazione Archè Onlus	196
Associazione Culturale Tutor	197
Associazione Nestore	198
CSI Centro Sportivo Italiano	199
CIDIESSE Cooperativa tipo B	201
COMIN Cooperativa tipo A	202
Consorzio Farsi Prossimo	203
Farsi Prossimo Cooperativa tipo A	204
Fondazione Cariplo	206
Il Fontanile Cooperativa tipo B	207
Il Granellino di Senapa Cooperativa tipo B	208
Koinè Cooperativa tipo A	209
La Cordata Cooperativa tipo A	211
La Grande Casa Cooperativa tipo A	212
I Sommozzatori della Terra Cooperativa tipo B	214
Solaris Cooperativa tipo B	216
Spazio Aperto Cooperativa tipo B	217
Viridalia Cooperativa tipo B	218
Xenia Cooperativa tipo A	220

Presentazione

Dopo il Quaderno "Formazione e non profit" pubblicato nel giugno del 2003, l'Osservatorio dell'economia civile della Camera di Commercio di Milano prosegue la propria attività editoriale con questo "Atlante ragionato del Terzo Settore", che inaugura la collana Ricerche dell'Osservatorio stesso.

Che cos'è l'Atlante?

E' una raccolta di "mappe" della realtà sociale del Terzo Settore milanese, un'indagine sulle "buone pratiche" adottate attraverso la disamina di quattro "strumenti" - *la carta etica, il bilancio sociale, la certificazione e il sistema di valutazione di qualità, la formazione* - per i quali sono evidenziati gli elementi di eccellenza e le aree di miglioramento.

Una sfida per le organizzazioni che non utilizzano nessuno di questi strumenti di buona pratica e per le realtà che, avendoli adottati, credono nell'importanza di un approccio critico.

L' "Atlante ragionato del Terzo Settore" è uno strumento divulgativo di esperienze e di competenze in via di consolidamento, uno stimolo per tutte le realtà non profit che si interrogano sul perché possa essere utile adottare tali strumenti di buona pratica e su come questi possano modificare l'organizzazione, migliorandone l'efficacia, interna ed esterna, e l'efficienza.

Nell'Atlante il lettore potrà facilmente reperire informazioni ed esempi sui processi di innovazione che permeano ormai da tempo alcune realtà del Terzo Settore: questi processi vengono letti attraverso un *frame* ampio che considera le peculiarità delle diverse organizzazioni e che, proprio per questo, sollecita l'esportabilità delle esperienze analizzate e permette una visione più completa del mondo non profit.

Mi auguro che questa nuova iniziativa dell'Osservatorio dell'economia civile, nel mettere in luce la ricchezza di esperienze oggi presenti nel tessuto del non profit milanese, possa contribuire a favorire il rafforzamento e l'ulteriore diffusione delle buone pratiche intese come strumenti utili a migliorare la qualità delle singole organizzazioni e delle relazioni che esse intrattengono con la comunità.

Carlo Lesca
Presidente
Osservatorio dell'economia civile

INTRODUZIONE: LE RAGIONI DELLA RICERCA

✓ Sul perché di un Atlante

Quando *Atlante*, gigante mitologico che reggeva il mondo sulle spalle, venne raffigurato sulla copertina della famosa raccolta cartografica di G. Mercatore (1595), forse in pochi immaginarono che quel nome avrebbe sfidato i secoli e che sarebbe entrato a pieno titolo nel vocabolario della lingua italiana per indicare una "raccolta di tavole illustrate relative a un determinato argomento o disciplina" (*Il grande dizionario Garzanti della lingua italiana*, Garzanti Editore, 1987).

Una raccolta di "mappe" della realtà (sociale) del Terzo Settore milanese è proprio quello che la nostra ricerca si propone di ottenere, attraverso una lettura trasversale del mondo nonprofit, che mira a ricostruire il quadro delle "buone pratiche" in esso adottate. In particolare l'*"Atlante ragionato del Terzo Settore"* è un tentativo di raccogliere e sistematizzare le informazioni relative a quattro strumenti di buona pratica su cui si è focalizzata l'attenzione:

- la carta etica
- il bilancio sociale
- la certificazione e il sistema di valutazione di qualità
- la formazione

Il Terzo Settore svolge un ruolo economico e sociale rilevante nell'area milanese¹, erogando servizi di pubblica utilità, che danno risposta ai bisogni talvolta inevasi di alcune fasce sociali, e generando nuove forme di autorganizzazione della società civile. È per questo che ci è sembrato particolarmente interessante effettuare un affondo sulle "buone pratiche" messe in atto dalle diverse organizzazioni del Terzo Settore; dove per definire una "buona pratica", accanto al criterio della continuità temporale dell'esperienza indagata, non si assumono criteri di eccellenza assoluti, dati *ex ante*, ma si adotta un approccio empirico che parte dall'osservazione delle varie esperienze che compongono la realtà nonprofit milanese.

Il progetto, infatti, ha avuto inizio nel 2002 con un'indagine² sulle pratiche adottate da un campione di organizzazioni del Terzo Settore operanti in Milano e nelle aree limitrofe.

In seguito all'analisi del materiale raccolto, da cui è emerso un primo quadro di diffusione degli strumenti nel contesto milanese, l'attenzione si è focalizzata sui quattro strumenti di buona pratica introdotti in precedenza. Gli aspetti più interessanti e problematici di ciascuno strumento sono stati, quindi, esaminati alla luce della bibliografia esistente in materia e attraverso interviste a testimoni privilegiati, consulenti e operatori a vario titolo del Terzo Settore, che hanno permesso di riportare il punto di vista dell'"addetto ai lavori".

Grazie a questa lettura incrociata, per ogni strumento, si sono selezionati alcuni casi di buona pratica, approfonditi anche questa volta da interviste a responsabili o ad operatori dei singoli enti indagati. In quest'ottica ciascun caso ha assunto significatività in quanto si configura come declinazione dei diversi aspetti che caratterizzano gli strumenti selezionati e in quanto tale è stato esaminato mettendo in

¹ L'ambito geografico della ricerca fa riferimento alla realtà di Milano e alla sua provincia.

² L'indagine si è basata sulla somministrazione, per mezzo posta, di un questionario a risposte chiuse su un campione, non casuale, di circa 700 realtà del mondo non profit milanese, estratte secondo un criterio che voleva rispettare l'equa distribuzione dimensionale e di settore tra quelle realtà che hanno costituito la base dati del censimento nazionale delle realtà non profit italiane.

evidenza i punti di forza in esso contenuti, cioè gli spunti di eccellenza, e le aree di debolezza.

Al di là degli aspetti strettamente metodologici, quello che è emerso durante il lavoro di ricerca è un quadro teorico non omogeneo su queste tematiche, la cui trattazione è stata quindi affrontata a partire dalle esperienze effettivamente rilevabili sul territorio, nel tentativo di costruire un percorso di lettura ragionato.

Lungi dalla pretesa di esaustività, l'Atlante non vuole essere una mappatura completa del Terzo Settore milanese, né tanto meno una sua puntuale fotografia, quanto piuttosto una rappresentazione "simbolica" della realtà, in cui al centro dell'attenzione ci sono i quattro strumenti di buona pratica con le loro diverse sfaccettature.

Parimenti lontano è qualsiasi obiettivo di valutazione dei casi trattati, seppure l'aspetto interpretativo non possa prescindere dalla lettura condotta in questo lavoro; il nostro scopo non è, infatti, quello di esprimere giudizi di valore, quanto quello di "tradurre" e rendere fruibile una realtà complessa e difficilmente riconducibile ad uno schema univoco.

In particolare, ciascun caso è stato analizzato alla luce della sua esportabilità che è strettamente legata alle finalità per cui le stesse esperienze sono condotte: al di là di apprendere le linee guida per l'adozione degli strumenti, il lettore troverà spunti sul perché possa essere utile adottarli.

In ogni caso studio è possibile, quindi, cogliere diverse finalità, in modo tale che l'esperienza presentata non sia un modello, ma uno stimolo. Si è cercato in altre parole di costruire un sistema di lettura delle esperienze *aperto*.

Dal punto di vista strutturale, l'Atlante si configura come una collezione di buone pratiche, intese come esperienze significative che rappresentano i diversi aspetti dello stesso strumento. Ciò permetterà al lettore di reperire facilmente informazioni sugli strumenti di buona pratica adottati nel Terzo Settore milanese, favorendo così la loro divulgazione e la sperimentazione da parte di altre realtà.

Dal punto di vista contenutistico, l'Atlante tratta dei processi di innovazione che permeano ormai da tempo alcune realtà del Terzo Settore; questi processi vengono letti non con un approccio meramente gestionale, bensì attraverso un *frame* più ampio che considera le peculiarità delle diverse organizzazioni e che, proprio per questo, sollecita l'esportabilità delle esperienze analizzate e permette una visione più completa del mondo nonprofit.

In particolare sono stati intervistati e si ringraziano per la collaborazione:
Sergio Silvotti di Arci;
Antonio Benedetti, Alessandro Giussani e Simona Taraschi di CGM (Consorzio "Gino Mattarelli");
Roberto Orlandi e Riccardo Rebuzzini di Cooperativa Urbana;
Giorgio Sordelli di Ciessevi (Centro Servizio per il Volontariato per la provincia di Milano);
Ugo De Ambrogio di IRS (Istituto per la Ricerca Sociale);
Paolo Fontana di ISSAN dell'Università degli Studi di Trento (Istituto Studi Sviluppo Aziende nonprofit);
Andrea Bortolotti, Daniela Gatti, Laura Pucci di Pares srl;
Giovanni Stiz di Seneca srl;
Francesco Abbà, Marco Caviglioli, Vittorio Paoli, Stefano Radaelli di SIS (Sistema Imprese Sociali);
Ruggero Bodo e Massimo Ceriotti di Sodalitas.

✓ **A chi ci rivolgiamo**

L'Atlante è stato pensato come strumento divulgativo di esperienze e, in una certa misura, di competenze in via di consolidamento. Compiendo un passo in avanti rispetto alle considerazioni precedenti, si può affermare che la stessa formula comunicativa dell'Atlante si presta ad una fruizione da parte di soggetti diversi del mondo nonprofit. E' per questo che nella selezione dei casi si è cercato, a parità di

elementi di interesse, di privilegiare le esperienze delle diverse forme organizzative del nonprofit.

È dunque possibile rinvenire all'interno dell'Atlante casi legati sia al mondo delle cooperative sia all'associazionismo sia alla realtà delle fondazioni, così come sono presenti esperienze condotte nell'ambito di organizzazioni di primo e di secondo livello.

L'atlante si rivolge sia alle organizzazioni che non hanno adottato nessuno degli strumenti di buona pratica indagati nella ricerca, sia alle realtà che, avendoli adottati, credono nell'importanza di un approccio critico a questi temi.

Il nostro augurio è che gli enti che hanno adottato gli strumenti di buona pratica e, ancor di più, quelli che non li hanno ancora adottati, possano trovare utili riferimenti informativi e interessanti spunti di riflessione, sia sui singoli strumenti, in termini di implicazioni pratiche e potenziali sviluppi, sia sulle loro interrelazioni.

PREMESSA METODOLOGICA

✓ Considerazioni generali sugli strumenti

Il processo di ricerca che ci ha condotto alla stesura dell'Atlante ha comportato una fase di selezione delle buone pratiche e degli strumenti ad esse correlati: la riflessione ha avuto avvio a partire dal dibattito corrente che mette in relazione le organizzazioni nonprofit con interlocutori esterni al Terzo Settore, appartenenti sia agli Enti Pubblici sia al mondo profit.

In quest'ottica, se da una parte emerge l'esigenza di definire meglio il ruolo dell'impresa nonprofit, dall'altra si afferma una spinta all'autoregolazione del Terzo Settore: accanto alla regolazione normativa, per gli enti nonprofit assume sempre più rilevanza la funzione di controllo e di autocontrollo, in modo da garantire una gestione trasparente sia al loro interno, sia all'esterno.

Quest'ultimo aspetto trova conferma nell'esigenza di salvaguardare il proprio "capitale fiduciario", risorsa tanto preziosa quanto più suscettibile di gravi perdite in presenza anche di singoli episodi negativi che, come l'esperienza ha dimostrato, hanno pericolose ripercussioni sull'intero settore.

È per questo che da più parti cresce la sensibilità alla cosiddetta *Corporate Social Responsibility*³ e l'interesse per la promozione di "buone pratiche" nell'ambito del Terzo Settore, sebbene la loro adozione sia ancora poco diffusa e si stia cominciando ad utilizzare qualche strumento di buona pratica solo da pochi anni.

D'altro canto, esistono dei forti stimoli in questo senso: basti considerare, a titolo d'esempio, l'invito della Regione Lombardia alle cooperative cui è richiesta la certificazione di qualità per poter partecipare a bandi o a gare d'appalto⁴.

Tornando agli strumenti di buona pratica analizzati in questa trattazione, si è posta l'attenzione, come affermato nelle pagine precedenti, su alcuni degli strumenti di buona pratica adottati nella realtà milanese del Terzo Settore, strumenti che

³ Se il mercato controlla in un certo senso l'azione di responsabilità sociale dell'impresa for profit e il settore pubblico "misura" le politiche sociali promosse sulla base del voto politico, il Terzo Settore non sembra avere alcuna forma di controllo: il punto è, come ha affermato Paolo Barbetta durante la presentazione del bilancio sociale dell'Auser, "trovare delle forme intermedie di regolamentazione in un processo di spontaneità regolata".

⁴ Nonostante tale richiesta, che peraltro solleva dubbi di incostituzionalità in quanto *conditio sine qua non* per poter partecipare ai bandi regionali, abbia contribuito nella pratica al fenomeno deleterio delle "certificazioni facili", è opportuno non trascurare il segnale che proviene dagli interlocutori pubblici.

incidano positivamente sull'organizzazione e sulla gestione degli enti. La scelta è caduta, dunque, su quattro strumenti che intervengono direttamente sulla qualità sociale dei beni prodotti e dei servizi erogati dai vari attori nonprofit: carta etica, bilancio sociale, certificazione e sistema di valutazione di qualità, formazione.

Il termine qualità sociale, con riferimento ad una dimensione trasversale che comprende efficacia ed efficienza, viene interpretato anche in chiave di *empowerment*, cioè di sviluppo di responsabilità. Proprio in questa logica si inquadra il concetto più ampio di valutazione della qualità e, in particolare, di valutazione dei servizi sociali.

Su tale trama si innestano gli strumenti selezionati, la cui definizione non è semplice né univoca, per quanto, in un primo tentativo che verrà ripreso e approfondito nelle singole sezioni, si possa affermare che *carta etica* è il sistema di valori e regole che esplicitano una sorta di contratto sociale tra l'organizzazione e chi verso di essa vanta diritti o difende interessi (legittimi). La carta etica contribuisce a meglio definire il campo di attività, il ruolo, le scelte ed i comportamenti da adottare nell'ambito di un'organizzazione e, dunque, a costruire un generale clima di fiducia con gli interlocutori interni ed esterni.

Nel processo di costruzione della carta etica l'attenzione si concentra sugli ambiti di attività in cui l'organizzazione riscontra deficit di fiducia; pertanto vengono assunte specifiche responsabilità nelle aree in cui si rischiano comportamenti scorretti. Con *bilancio sociale*, invece, si fa riferimento al "processo attraverso il quale un'organizzazione valuta e comunica agli stakeholders⁵ e alla comunità, sulla base di una responsabilità sociale preesistente, comportamenti, risultati e impatti delle proprie scelte e del proprio agire in merito a questioni sociali, ambientali ed economiche" (Fuori orario n. 27/28).

Così come la *certificazione* può essere intesa come l'"Atto mediante il quale una terza parte indipendente dichiara che, con ragionevole attendibilità, un determinato prodotto/processo (o un sistema di qualità) è conforme ad una specifica norma" (Setti Bassanini 1998). In altre parole un ente privato decide di sottoporsi volontariamente ad una valutazione da parte di un altro soggetto (ente certificatore) che ne determina l'adeguamento rispetto ad una norma (ad esempio ISO 9000); in questo modo l'ente certificato ottiene un riconoscimento sulla propria qualità utilizzabile, per esempio, in sede di acquisizione di commesse.

Definire, infine, lo strumento *formazione* è alquanto complesso tanto più che si tratta in questa sede di formazione *per* e *nel* nonprofit⁶; in via generale si vuole fare riferimento a quella serie di azioni promosse come elemento di apprendimento, "innesto" che sviluppa le potenzialità umane e che favorisce l'adeguamento alle sempre più rapide trasformazioni delle organizzazioni e, in generale, della società. Il compito della formazione è, infatti, proprio quello di aiutare gli individui ad apprendere, intervenendo come propulsore di cambiamento degli individui stessi e delle organizzazioni, attraverso la creazione di professionalità elevate. In quest'ottica la formazione è vista come processo operativo articolato, che scaturisce dal vario comporsi di singole fasi in una logica finalizzata all'apprendimento. Parimenti "*fare formazione*" significa "intervenire, in maniera finalizzata ed organizzata, sulla cultura professionale di individui e gruppi, attraverso la metodologia dell'apprendimento consapevole⁷" (M. Brusaglioni).

⁵ Letteralmente: portatori di interessi.

⁶ Affronta nello specifico questo tema il paper "La formazione e il Terzo Settore - temi, proposte, contaminazioni" di Pietro Lembi e Eugenia Montagnini dic. 2003, redatto per la Camera di Commercio Industria e Agricoltura di Milano - Osservatorio dell'Economia Civile.

⁷ L'apprendimento assume, quindi, un'importanza notevole, in quanto è, o dovrebbe essere, il risultato della formazione: in questo senso è interessante accogliere la distinzione di apprendimento, proposta sempre da M. Brusaglioni, in due "tipi logici": l'*apprendimento semplice*, che implica l'aggiunta di nuovi elementi alla cultura professionale di partenza, senza apportare alcuna modifica ai suoi elementi e

La lettura di questi strumenti deve essere condotta, in conclusione, alla luce del concetto di qualità: se è vero che nell'ambito di un'organizzazione nonprofit il binomio carta etica - bilancio sociale, inscindibile per l'implementazione di una buona pratica, dovrebbe permettere di rilevare l'efficienza, cioè il rapporto tra i risultati ottenuti e i costi sostenuti per raggiungerli, è altresì vero che entrambi gli strumenti contribuiscono a chiarire gli obiettivi dell'organizzazione verso gli *stakeholders* esterni e interni, rilevando così l'efficacia interna ed esterna delle azioni intraprese. Parimenti la certificazione si configura come strumento di verifica dell'efficacia interna dell'organizzazione, in quanto mette in relazione i risultati ottenuti con gli obiettivi prefissati, ma valuta la qualità del processo di erogazione del servizio, senza mai entrare nel merito dei contenuti. Per quanto riguarda la formazione, poi, in quest'ottica essa viene considerata nella sua dimensione trasversale: può essere fonte di efficacia, se favorisce il raggiungimento degli obiettivi stabiliti, ma può anche rispondere all'esigenza di chiarire quali siano gli obiettivi da porsi (obiettivi di efficacia).

Si può dunque affermare che l'Atlante si prefigge l'obiettivo di evidenziare come sia possibile per le organizzazioni del Terzo Settore, attraverso l'adozione di questi strumenti, modificare le proprie pratiche quotidiane, migliorandone l'efficacia, interna ed esterna, e l'efficienza.

Di fatto, la realtà rilevata presenta molte aree di ombra e, nonostante si stia sviluppando la consapevolezza che l'adozione di questi strumenti possa costituire un vero e proprio vantaggio competitivo⁸, non si può certo affermare che si tratti di strumenti codificati o che esistano modelli ufficialmente riconosciuti e adottati dai diversi enti.

Alle luce di queste riflessioni, quindi, gli strumenti analizzati nelle sezioni seguenti sono stati approfonditi ciascuno singolarmente, ma senza allontanarsi da una prospettiva di osservazione unica, che permette di cogliere le interrelazioni esistenti tra loro e perciò la loro complementarietà e maggiore significatività.

✓ **Criteri di selezione dei casi**

Riprendendo gli aspetti metodologici di questa ricerca, è opportuno soffermarsi sulle modalità di scelta dei casi che compongono l'Atlante.

Ferme restando le considerazioni precedenti, molte delle quali sono emerse dalle interviste ai testimoni privilegiati, i criteri di scelta adottati sono più o meno applicabili e stringenti a seconda degli strumenti. Per quanto riguarda carta etica e bilancio sociale, sono stati selezionati i casi in cui il processo di adozione degli strumenti ha dato luogo ad un documento "autoprodotto", cioè che scaturisce dal diretto coinvolgimento e dallo sforzo di analisi e ripensamento dell'organizzazione stessa. Ciò non implica che le carte etiche e i bilanci sociali considerati non siano stati redatti senza l'ausilio di consulenti esterni, bensì che tali interventi si siano limitati ad un accompagnamento e ad un indirizzo metodologico del processo di riflessione compiuto all'interno di ciascun ente.

Strettamente collegato a questo aspetto è il criterio di scelta valido per tutti i casi e basato sul grado di partecipazione al processo che ha portato ad adottare ciascuno strumento: in particolare sono stati considerati i casi in cui elevato è stato il grado di partecipazione al processo mostrato dall'organizzazione stessa o da parte di chi, al suo interno, viene coinvolto (anche indirettamente) o è interessato dai risultati

l'apprendimento complesso che causa il cambiamento della cultura professionale dell'individuo (e dell'organizzazione), attraverso la modifica del campo cognitivo.

⁸ Soprattutto nei processi di negoziazione con l'Ente Pubblico.

prodotti.

Un terzo criterio di selezione che si è applicato a tutti i casi riguarda la loro durata: si tratta di esperienze concluse, in cui perlomeno gli obiettivi iniziali sono stati conseguiti, fornendo così la possibilità di verificare i risultati raggiunti, sebbene non sempre si sia riscontrata una fase di valutazione *ex post* codificata o formalizzata. Con riferimento, infatti, ad un arco temporale, sono stati scelti casi con una storia almeno biennale.

Infine, si può affermare, riprendendo quanto detto prima, che in presenza di questi elementi si è cercato di diversificare i casi in modo da renderli il più possibile rappresentativi della realtà del Terzo Settore milanese.

✓ **Come si legge l'Atlante**

Concludendo questa breve introduzione, ci sembra opportuno fornire alcune chiavi di lettura, anche dal punto di vista metodologico, dell'Atlante. Questa collezione di casi è stata pensata perché possa essere fruibile attraverso una lettura trasversale. Non esiste un percorso di consultazione obbligatorio, a prescindere dal quale non si riesca a cogliere il senso della ricerca. Al contrario, ognuna delle quattro sezioni, una per ciascuno strumento, ripropone la stessa struttura degli argomenti presentati, ma gode di autonomia. Il lettore può, quindi, orientare la propria lettura privilegiando i contenuti che maggiormente lo interessano e utilizzando come guida l'indice dell'Atlante che, pur nella sua schematicità, anticipa in modo puntuale i principali elementi di interesse di ciascun caso. All'interno di ciascuna sezione sarà possibile, quindi, consultare una breve scheda che introduce lo strumento trattato, in cui si è cercato di definire lo strumento, chiarendo quali sono le sue caratteristiche peculiari. Fanno seguito i casi: ciascuno è introdotto dalla storia dell'ente cui si fa riferimento, per poi passare alla vera e propria analisi dello strumento, all'individuazione dei caratteri generali e degli obiettivi, alla descrizione dei contenuti ed, eventualmente, della struttura del documento (nel caso di carta etica e bilancio sociale), al processo di adozione dello strumento. Nell'ultima parte, infine, si mettono in luce i punti di forza, i punti di debolezza rilevati e le prospettive nell'utilizzo del dato strumento.

Ciascuna sezione ospita, inoltre, dei riquadri (box) che contengono ulteriori informazioni su contenuti specifici: tale soluzione è stata adottata da una parte per non appesantire il testo, dall'altra per non rinunciare alla completezza dei temi emersi dalla ricerca. Le stesse motivazioni sono alla base della scelta di allegare i documenti originali analizzati nella trattazione e qualsiasi altro documento significativo per una maggior comprensione del caso.

Essendo questo un lavoro di ricerca che si propone di fornire spunti di riflessione, si è ritenuto opportuno inserire, al termine di ogni sezione, una breve bibliografia inerente i temi trattati, accompagnata da segnalazioni di siti web (bibliositografia). Al termine delle quattro sezioni, si trova infine una breve descrizione di alcuni altri casi che, pur presentando elementi di interesse, non è stato possibile trattare in modo approfondito. Il lettore potrà così individuare eventuali possibilità di approfondimento o di confronto con altre esperienze.

LEGENDA

Sono stati inseriti dei simboli per contraddistinguere le singole parti dei ogni caso studio.



Questo simbolo è posto all'inizio della *sezione introduttiva* di ogni caso studio, in cui vengono presentate storia, missione e attività dell'ente.



Questo simbolo è posto all'inizio della sezione di ogni caso studio dedicata allo *strumento* oggetto dell'analisi (bilancio sociale, carta etica, certificazione e via dicendo), in cui l'elemento descritto, sia esso un documento, un processo o quant'altro, viene descritto nella sua struttura, nei suoi contenuti e nel grado di partecipazione alla sua elaborazione.



Questo simbolo è posto all'inizio della sezione conclusiva di ogni caso studio, in cui vengono presentate *delle considerazioni conclusive* circa quanto descritto nelle precedenti sezioni.

Per rendere la lettura dei casi più completa, sono presenti nell'Atlante alcuni "strumenti", usati ad integrazione della descrizione mediante le parole. Si tratta di riquadri, o box, il cui contenuto varia secondo quattro modalità:

- allegati
- bibliografia e bibliositografia
- glossario
- testo

αllegati

Quando è messa in evidenza per esteso questa parola, altrimenti richiamata dal simbolo "α", il box contiene elementi di varia natura, quali ad esempio immagini scansionate, questionari e via dicendo.

βibliositografia

Quando è messa in evidenza per esteso questa parola, altrimenti richiamata dal simbolo "β", il box contiene sintetici riferimenti bibliografici e segnalazioni di siti web

OGNI BOX PUÒ CONTENERE PIÙ ELEMENTI (PIÙ PARTI DI TESTO, O PIÙ IMMAGINI) DELLA STESSA NATURA (SOLO PARTI DI TESTO, SOLO ALLEGATI, SOLO SEGNALAZIONI BIBLIOGRAFICHE E VIA DICENDO).

IL CONTENUTO DEL BOX È RICHIAMATO DALLA PAROLA SCRITTA PER ESTESO CHE LO CONTRADDISTINGUE.

LE ALTRE TIPOLOGIE DI BOX SONO INVECE SINTETICAMENTE SEGNALATE CON LA LETTERA INIZIALE

Quando è messa in evidenza per esteso questa parola, altrimenti richiamata dal simbolo "G", il box contiene la descrizione di alcuni termini particolarmente importanti

Glossario

Quando è messa in evidenza per esteso questa parola, altrimenti richiamata dal simbolo "τ", il box contiene parti trascritte del documento in esame (carta etica, bilancio sociale eccetera)

τesto