



# LINEE GUIDA PER UN CODICE DI QUALITÀ E AUTOCONTROLLO PER GLI ORGANISMI DEL TERZO SETTORE





# Linee Guida per un Codice di Qualità e Autocontrollo per gli organismi del Terzo settore

## Struttura e finalità del Codice

Il presente documento illustra le linee guida volte ad indirizzare gli Enti del Terzo Settore (d'ora innanzi ETS) all'interno di un percorso originale articolato in tre stadi a cui abbiamo attribuito il nome di **Codice** (che richiama il ruolo caratteristico dei codici etici) di **Qualità** (finalizzato all'individuazione dei requisiti di qualità dell'organizzazione) e **Autocontrollo** (riferito al processo di *self-assessment* della rispondenza delle modalità di funzionamento ai principi e ai requisiti precedentemente definiti).

Per questo codice, che si propone di integrare la dimensione etica a quella della qualità e a quella dell'autocontrollo, adotteremo pertanto l'acronimo (CQA).

Le presenti linee guida sono state elaborate con l'obiettivo di essere utilizzate dagli ETS interessati, al fine di redigere un proprio documento di qualità ed autocontrollo. Tale documento dovrà quindi essere rispondente alle caratteristiche e alle peculiarità dell'organizzazione ma in una dimensione armonica e condivisa, tale da rendere i codici confrontabili in quanto provenienti da una comune matrice di senso e di responsabilità.

Pertanto, tali linee guida sono suscettibili delle modifiche necessarie per un perfetto adeguamento del CQA ai diversi contesti in cui quest'ultimo verrà adottato.

### **CODICE**

Si parte dalla definizione di orientamenti e principi etici e valoriali dell'ETS che costituiscano la base per



### **DI QUALITÀ**

la definizione di criteri di qualità nel funzionamento della propria organizzazione, il rispetto dei quali possa



### **E DI AUTOCONTROLLO**

essere verificato attraverso un opportuno protocollo di autocontrollo

Il CQA è, nel suo insieme, un documento ufficiale dell'ente contenente "l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'organizzazione nei confronti di tutti gli stakeholder e dell'interesse generale". L'individuazione dei valori primari dell'ETS costituisce la base su cui impiantare il sistema di autocontrollo.

Il CQA dovrebbe quindi costituire:

- Il profilo di riferimento strategico ed etico dell'organizzazione
- il divieto di comportamenti in contrasto con le disposizioni legislative, con i valori deontologici e con l'etica associativa
- la garanzia di un elevato standard di capacità di azione e di risposta ai bisogni delle comunità di riferimento
- l'elemento cardine della reputazione e della rendicontazione dell'organizzazione

L'utilità del CQA dovrebbe nascere dall'interno dell'ETS. Infatti spetta all'organizzazione stessa, in prima istanza, procedere nel fondamentale percorso della enunciazione delle proprie finalità, strutturando la valutazione delle proprie azioni, monitorando costantemente ed in maniera codificata le proprie attività, anche al fine di evitare di incorrere in irregolarità di carattere etico o giuridico.

Esistono al proposito una serie di riferimenti giuridici che spingono in tale direzione.

Innanzitutto il D. Lgs n. 231 del 2001 che introduce, per la prima volta nell'ordinamento giuridico italiano, la responsabilità amministrativa degli Enti per reati posti in essere da amministratori, dirigenti e/o dipendenti nell'interesse o a vantaggio degli Enti stessi.

Il D. Lgs 231 disciplina la responsabilità amministrativa degli enti per reati commessi nel proprio interesse o a proprio vantaggio da soggetti apicali o persone sottoposte alla direzione e vigilanza di questi ultimi. Per espressa previsione legislativa (art. 6, comma 2), l'ente non risponde della responsabilità amministrativa (condizione esimente) qualora provi di aver adottato preventivamente ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo.

Si comprende quindi l'utilità, che deve essere concepita come un'opportunità prima ancora che un obbligo, per un ETS di dotarsi di tale modello che appare strettamente connesso al CQA.

In questa prospettiva il CQA dovrà prestare particolare attenzione ai comportamenti rilevanti ai fini del D. Lgs 231 (come, ad esempio, oltre alla correttezza amministrativa, quelli riferiti alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro e dell'ambiente).

In estrema sintesi scegliere di aderire all'impostazione propria del D. Lgs 231/2001 significa:

- tenere sotto controllo e rendere trasparenti le attività a rischio
- fare delle scelte consapevoli ed etiche
- accettare una continuità d'azione della vigilanza sulle attività a rischio
- sacrificare l'interesse a vantaggio di altri valori, come l'utilità sociale, la sicurezza, la dignità umana (art.41 della Costituzione)

Vi sono poi le previsioni legislative strettamente legate agli ETS, ovvero la L. 106/2016 e il D. lgs 117/2017. Nella Legge di «Riforma del Terzo settore», il tema dell'autocontrollo viene esplicitamente trattato negli artt. 4 e 7.

Nell'art.4 vengono evidenziati i parametri di trasparenza ed *accountability*<sup>1</sup> cui sono chiamati a rispondere gli enti di Terzo settore. Essi sono:

- forme e modalità di organizzazione
- obblighi di controllo interno
- amministrazione e controllo
- rendicontazione
- partecipazione degli associati e dei lavoratori
- trasparenza e informazione

Il Codice del Terzo Settore ribadisce questo concetto aggiungendo, in merito all'accreditamento, che è promossa "...l'adozione di adeguate ed efficaci forme di autocontrollo degli enti del Terzo settore anche attraverso l'utilizzo di strumenti atti a garantire la più ampia trasparenza e conoscibilità delle attività svolte dagli enti medesimi, sulla base di apposito accreditamento delle reti associative di secondo livello" (art. 7, comma 2, L.117 del 2017).

Come si può osservare, quindi, l'attenzione sulla necessità di dotarsi di un proprio CQA da parte degli ETS è molto forte e genera l'utilità di un approccio proattivo e graduale che possa consentire di far crescere le competenze su un percorso che non è solo necessario, ma che può essere molto utile per l'intero terzo settore.

È diffusa infatti la consapevolezza che vi sono negli ETS alcuni elementi che vanno ulteriormente rafforzati e valorizzati: che sono quelli della trasparenza, della democrazia interna, delle procedure decisionali, del rapporto tra associazione e soci, della misurazione dell'impatto e delle attività in genere.

Tramite strumenti come il CQA si può uscire dal terreno dell'autoreferenzialità, con una sfida che anticipi la produzione di norme esterne. Le istituzioni comunque faranno comunque il loro mestiere con indirizzi, proprie valutazioni e controlli, ma il terreno del codice è quello della responsabilità da parte del terzo settore nell'intendere in modo corretto il rapporto con l'impiego delle risorse pubbliche e con i beni comuni.

Tale aspetto si inserisce nel patto sociale che da sempre intercorre tra gli ETS e le comunità in cui operano, permettendo al tempo stesso agli ETS di rendere maggior conto del proprio operato e consolidando quindi il rapporto fiduciario con i cittadini.

È, infatti, pienamente condivisa dagli ETS la finalità del Terzo Settore espressa nella prima parte dell'art 1 della Legge di Riforma del Terzo Settore "*...perseguire il bene comune, elevare i livelli di cittadinanza, di coesione e protezione sociale, favorire la partecipazione, l'inclusione e il pieno sviluppo della persona, valorizzare il potenziale di crescita*" e di sviluppo dell'occupazione in termini qualitativi e quantitativi, sociali ed economici.

<sup>1</sup> Accountability è un termine inglese che per essere tradotto richiede almeno due parole in italiano: rendere conto e responsabilità. Il significato infatti di accountability è legato alla capacità di rendere conto ai propri interlocutori di un comportamento responsabile durante lo svolgimento della propria attività. In questo senso può includere anche un terzo significato che è quello di trasparenza. È un concetto centrale per il consolidamento della reputazione sociale ed ambientale di qualunque organizzazione, tanto più per un ETS.

All'interno di questa definizione, infatti, sono presenti tutte le peculiarità di questo complesso settore: la partecipazione delle persone, l'approccio mutualistico, l'attenzione alle fragilità sociali, la loro protezione e tutela, il tema della solidarietà e l'importante peculiarità che impone di non poter valutare il Terzo Settore esclusivamente sulla base di ciò che viene fatto, ma anche attraverso una valutazione dei processi avviati e delle motivazioni che spingono gli attori ad intraprendere tali percorsi.

Ciò significa che quello che si fa nasce per dare risposta alle istanze di cambiamento sociale, culturale, di partecipazione e di protagonismo civile che provengono dalla società, non per una finalità sociale a sé stante ma a tutela dei diritti umani fondamentali e dell'uguaglianza.

Ciò ci porta allo sviluppo del primo stadio che distinguiamo in orientamenti (1A) e Principi (1B).

## 1A. GLI ORIENTAMENTI

Gli orientamenti cardine che caratterizzano gli ETS sono:

### SVILUPPO

*Promuovere lo sviluppo di un nuovo sistema economico e finanziario, che si basi su principi di uguaglianza, eticità, democraticità e trasparenza e che, ponendo la persona al centro della sua attività, si faccia carico di contrastare ogni squilibrio sociale, culturale e territoriale nel paese.*

### WELFARE

*Contribuire a ridefinire un sistema di Welfare ispirato ai principi di solidarietà, universalità e sussidiarietà, che riconosca e valorizzi la partecipazione dei cittadini.*

### DIVERSITY

*Esprimere un continuativo e corale impegno per la legalità e contro il razzismo e per la lotta contro qualsiasi forma di esclusione e di discriminazione fondata, in particolare, sul sesso, la razza, il colore della pelle o l'origine etnica o sociale, le caratteristiche genetiche, la lingua, la religione o le convinzioni personali, le opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, l'appartenenza ad una minoranza nazionale, il patrimonio, la nascita, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale.*

### EQUITÀ

*Impegnarsi per creare le necessarie condizioni, in Italia e in Europa, affinché siano superati i livelli di squilibrio sia tra paesi del Nord e del Sud del mondo, sia all'interno delle nostre comunità, per rimuovere le cause di ingiustizia tra i popoli e per promuovere la pace.*

### IMPRENDITORIALITÀ

*Sostenere lo sviluppo della cooperazione sociale, della mutualità volontaria e di ogni altra forma di impresa sociale, atta ad aumentare la disponibilità e la fruibilità per tutti i cittadini di servizi alla persona, culturali, sportivi, ambientali, di welfare ed a creare nuova occupazione soprattutto per i soggetti deboli e svantaggiati.*

## SOSTENIBILITÀ

*Fornire il proprio contributo per il perseguimento dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, diffondendone la conoscenza e impegnandosi per perseguire quelli tra i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile che risultano essere più corrispondenti con la natura delle proprie attività e finalità.*

Questi orientamenti possono costituire una base comune per tutti gli ETS e caratterizzare in termini generali il terzo settore. Sono infatti tasselli di un nuovo modo di concepire lo sviluppo, la società, valorizzando il contributo che ciascuno può mettere in campo per alimentare questo processo di cambiamento. La finalità prioritaria del terzo settore diventa quella di promuovere un nuovo sistema economico e finanziario basato sulla **uguaglianza**, l'**eticità**, la **democraticità**, la **trasparenza** e ridefinire un sistema di welfare ispirato ai principi di **solidarietà**, **universalità**, **sussidiarietà**.

I primi orientamenti fanno evidente richiamo a due articoli fondamentali della Costituzione (il terzo e il 118 ultimo comma) che contribuiscono ad articolare il concetto di **interesse generale**.

L'art. 3 della Costituzione è incentrato sullo sviluppo della personalità dell'individuo che la Repubblica deve garantire: *“rimuovendo gli ostacoli di ordine economico e sociale che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana”*.

Sia l'art.3 della Costituzione che l'orientamento allo sviluppo evidenziano la natura dinamica di questi valori, orientati alla trasformazione della società a fronte di necessità sociali in continua evoluzione e delle numerose modifiche che il concetto di interesse generale ha subito nel tempo.

È inoltre evidente il legame con il concetto di sussidiarietà circolare (art. 118) e di **partecipazione** attiva dei cittadini che deve essere favorita dalle istituzioni.

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



L'auspicato modello di “welfare universalistico” è impossibile da ripresentare come modello ricorrente e diventa, quindi, necessario puntare a un welfare partecipativo, in cui la comunità delle persone contribuisce alla realizzazione della qualità della vita e del bene comune.

Merita un commento specifico anche il sesto orientamento sulla **sostenibilità**. La richiesta di un riferimento esplicito alla sostenibilità è emersa in modo netto nel percorso partecipativo di redazione del Codice.

Una visione globale, condivisa a livello internazionale, come quella fornita dall'Agenda 2030 dell'ONU, costituisce un ottimo riferimento strategico per gli ETS. È necessario, pertanto, diffondere una cultura della globalità che, però, permetta agli ETS di declinare specificamente gli obiettivi e i traguardi maggiormente riconducibili al proprio contesto di attività. In questo modo tale linguaggio condiviso può aiutare l'organizzazione a misurare i propri impatti e l'apporto fornito rispetto ad alcune sfide che sono globali ma anche locali.

Nelle fasi successive di implementazione del CQA si può così evidenziare il valore aggiunto generato dall'interazione tra soggetti diversi, che possono concorrere collettivamente al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs). Si crea, in tal modo, la possibilità di orientare il cambiamento sociale sui problemi prioritari del mondo, dell'Europa, del Paese, di un territorio, convergendo insieme ad altri su un percorso comune.

In questa prospettiva può essere recuperata nel nostro Paese un'idea condivisa di programmazione, ovvero il necessario bisogno per una comunità, piccola o grande che sia, di avere un orizzonte, una visione di futuro, da perseguire.

## 1B. I PRINCIPI

Mentre gli orientamenti costituiscono un riferimento generale per tutti gli ETS, la scelta dei **principi** può variare in funzione delle caratteristiche specifiche e del campo di azione dell'organizzazione.

È possibile classificare i principi in almeno tre categorie:

- a) Quelli riconducibili al rispetto di leggi e norme, che possono anche essere considerati un presupposto del corretto operare degli ETS
- b) Quelli, che essendo direttamente legati agli orientamenti, costituiscono una base comune di carattere generale
- c) Quelli più caratterizzanti.

a) Tra i principi riconducibili a leggi e norme troviamo:

- *Assenza di scopo di lucro*
- *Conflitti di interesse e loro risoluzione*
- *Integrità*
- *Prevenzione dei reati di riciclaggio*
- *Riservatezza/Privacy*
- *Sicurezza sul lavoro*



- b) Tra i principi che costituiscono una base comune per gli ETS abbiamo selezionato:
- *Apporto del volontariato*
  - *Attenzione alla comunità e ai beni comuni*
  - *Democrazia e partecipazione*
  - *Eticità, lealtà e onestà*
  - *Responsabilità*
  - *Rispetto della dignità delle persone, inclusione e riduzione delle disuguaglianze*
  - *Solidarietà*
  - *Spirito di collaborazione e orientamento alle partnership*
  - *Sussidiarietà*
  - *Trasparenza*
- c) Tra quelli che possono caratterizzare il singolo ETS, limitandosi a pochi esempi tra quelli emersi nella consultazione, richiamiamo:
- *Competenza*
  - *Comunicazione*
  - *Consumo e Produzione responsabile*
  - *Formazione e sviluppo delle professionalità*
  - *Pace e giustizia*
  - *Parità di genere*
  - *Tracciabilità delle decisioni*
  - *Tutela e valorizzazione dell'ambiente*

L'articolazione dei **principi** può essere poi declinata nei diversi contesti.

Al fine di fornire indicazioni anche di natura operativa, nel seguito vengono presentate le formulazioni di alcuni principi. Un'alternativa consiste nel ricorrere alle formulazioni previste nei target dell'Agenda 2030.

Ci limitiamo a due esempi di enunciazione per la prima categoria di principi, che può essere direttamente estratta dalle leggi vigenti.

#### **Assenza di scopo di lucro**

*Il patrimonio degli ETS è destinato secondo il D.Lgs 112/2017 esclusivamente alle finalità civiche e solidaristiche previste dallo statuto, è pertanto vietata ogni forma, diretta e indiretta, di distribuzione degli utili ai soci.*

#### **Sicurezza sul lavoro**

*Gli ETS ritengono di primaria importanza la salvaguardia della sicurezza e della salute dei lavoratori, ponendosi come obiettivo non solo il rispetto di quanto richiesto dalle specifiche normative in materia (in primis il D.Lgs n.81 del 2008), ma anche un'azione costante volta al miglioramento continuo delle condizioni di lavoro, al fine di prevenire qualsivoglia rischio per la sicurezza e per la salute dei lavoratori e dell'intera collettività.*

È opportuno dedicare maggior approfondimento ai principi di carattere più generale, data la possibilità che anch'essi, come gli orientamenti, costituiscano una base comune nei CQA degli ETS. Un esempio utile può essere quello relativo all'ap-

porto del volontariato:

### **Apporto del volontariato negli ETS**

*In tutti gli ETS deve essere presente una attenzione alla valorizzazione e alla promozione del volontariato. Il volontariato è infatti scuola di solidarietà che concorre alla formazione dell'uomo solidale e di cittadini responsabili: propone a tutti di farsi carico, ciascuno per le proprie competenze, tanto dei problemi locali quanto di quelli globali e, attraverso la partecipazione, di portare un contributo al cambiamento sociale. In tal modo il volontariato produce legami, beni relazionali, rapporti fiduciari e cooperazione tra soggetti e organizzazioni concorrendo ad accrescere e valorizzare il capitale sociale del contesto in cui opera.*

*È strumento di educazione ai valori della pace, della non violenza, della libertà, della legalità, dell'inclusione, del rispetto e facendosi promotore, innanzitutto con la propria testimonianza, di stili di vita caratterizzati dal senso della responsabilità, dell'accoglienza, della solidarietà e della giustizia sociale. Si impegna perché tali valori diventino patrimonio comune di tutti e delle istituzioni. Volontario è la persona che, adempiuti i doveri di ogni cittadino, mette a disposizione il proprio tempo e le proprie capacità per gli altri, per la comunità di appartenenza o per l'umanità intera. Il volontario opera in modo libero e gratuito promuovendo risposte creative ed efficaci ai bisogni dei destinatari della propria azione o contribuendo alla realizzazione dei beni comuni.*

*La gratuità è l'elemento distintivo dell'agire volontario. Ciò comporta assenza di guadagno economico, libertà da ogni forma di potere e rinuncia ai vantaggi diretti e indiretti.*

*I volontari traggono dalla propria esperienza di dono motivi di arricchimento sul piano interiore e sul piano delle abilità relazionali, pur attingendo, quanto a motivazioni, a radici culturali e/o religiose diverse, essi hanno in comune la passione per la causa degli esseri umani e per la costruzione di un mondo migliore.*

### **Attenzione alle comunità**

**(Per le persone e la comunità, con le persone e la comunità)**

*Ogni persona è titolare di diritti di cittadinanza, ed è in grado di partecipare allo sviluppo civile della società. Gli ETS promuovono, grazie alla libera e volontaria autorganizzazione delle persone, il benessere nelle comunità e l'innovazione socio-culturale a partire dalle condizioni e dai problemi esistenti, promuovendo idee, progetti, interventi.*

### **Democrazia e partecipazione**

*Gli ETS assicurano al proprio interno processi decisionali reattivi, inclusivi, partecipativi e rappresentativi a tutti i livelli. Promuovono e valorizzano il contributo ideale e operativo di ogni aderente, riconoscono e alimentano la motivazione dei soci, volontari e operatori professionali, anche attraverso un'opera di inserimento, affiancamento e supervisione, curano la formazione dei soci per un esercizio consapevole dei processi decisionali interni all'organizzazione.*

### **Eticità, onestà e lealtà**

*L'eticità, l'onestà e la lealtà caratterizzano tutte le attività, la gestione organizzativa degli ETS e i rapporti con i "portatori di interesse" a tutti i livelli.*

### **Responsabilità**

*Gli ETS e tutti i propri membri operano con senso di responsabilità al proprio interno e nei confronti della comunità e dei destinatari delle proprie attività, assumono come proprie le ingiustizie vicine e lontane.*

### **Rispetto della dignità delle persone, inclusione e riduzione delle disuguaglianze**

*Gli ETS promuovono e rispettano i diritti fondamentali delle persone promuovendone l'inclusione, tutelandone la dignità e garantendo eguali opportunità. Nelle relazioni sia interne che esterne non sono ammessi comportamenti che abbiano un contenuto discriminatorio della dignità personale, della sfera privata e dei diritti della personalità individuale basato sulle opinioni politiche e sindacali, la religione, la razza, la nazionalità l'orientamento sessuale, lo stato di salute e in genere qualsiasi caratteristica intima della persona umana. Gli ETS lavorano attivamente per superare qualsivoglia tipo di discriminazione.*

### **Solidarietà**

*Il terzo settore è esperienza di solidarietà e pratica di sussidiarietà: opera per la crescita della comunità locale, nazionale e internazionale, per il sostegno dei suoi membri più deboli o in stato di disagio e per il superamento delle situazioni di degrado e di disuguaglianza. Solidale è ogni azione che consente la fruizione dei diritti, la qualità della vita per tutti, il superamento di comportamenti discriminatori e di svantaggi di tipo economico e sociale, la valorizzazione delle culture, dell'ambiente e del territorio. La solidarietà si fonda sulla giustizia che mette al centro le persone considerate nella loro dignità umana, nella loro integrità e nel contesto delle relazioni familiari, sociali e culturali in cui vivono.*

### **Spirito di collaborazione e orientamento alle partnership**

*Gli ETS collaborano con le realtà e le istituzioni locali, nazionali e internazionali, mettendo in comune le risorse, valorizzando le competenze e condividendo gli obiettivi. Promuovono connessioni e alleanze con altri organismi e partecipano a coordinamenti e consulte per elaborare strategie, linee di intervento e proposte socio-culturali.*

### **Sussidiarietà**

*Gli ETS svolgono un preciso ruolo politico e di impegno civico anche partecipando alla programmazione e alla valutazione delle politiche sociali e del territorio. Nel rapporto con le istituzioni pubbliche rifiutano un ruolo di supplenza e non rinunciano alla propria autonomia in cambio di sostegno economico e politico. Non si prestano ad una delega passiva che chieda di nascondere o di allontanare marginalità e devianze che esigono risposte anche politiche e non solo interventi assistenziali e di primo aiuto.*

### **Trasparenza**

*Gli ETS ritengono essenziale la legalità e la trasparenza in tutta la loro attività e particolarmente nella raccolta e nell'uso corretto dei fondi e nella formazione dei bilanci. Sono disponibili a fornire tutte le informazioni sulla loro attività e a sottoporsi a verifica e controllo, anche in relazione all'organizzazione interna. Per esse trasparenza significa apertura all'esterno e disponibilità alla verifica della coerenza tra l'agire quotidiano e i principi enunciati.*

Infine un esempio di declinazione per la terza categoria di principi:

### **Comunicazione**

*La comunicazione (attraverso i suoi diversi strumenti) è strumento di relazione, di promozione culturale e di cambiamento, in grado di sensibilizzare l'opinione pubblica, di informare persone e comunità, di favorire la costruzione di rapporti e sinergie a vari livelli.*

## 2. LA QUALITÀ

La qualità di un'attività di un ETS riguarda il raggiungimento del risultato previsto, la modalità in cui essa è stata svolta, il tipo di risposta data al bisogno e la sua efficacia rispetto al cittadino e alla comunità di riferimento.

Per un ETS è fondamentale essere coerente con il proprio mandato e finalità, con la propria natura di organizzazione non profit volta a perseguire l'interesse generale, a valorizzare il volontariato e ad attuare una gestione delle risorse efficace e trasparente, con le aspettative dei propri stakeholder.

All'interno del processo di generazione della qualità possiamo quindi individuare alcuni elementi che la caratterizzano:

### 1) Coerenza con le Finalità

Un primo elemento della qualità è la coerenza tra le FINALITÀ come sono statutariamente previste e l'attività che poi viene materialmente svolta.

### 2) Governance

Il secondo elemento è la GOVERNANCE che deve avere natura democratica, nel come le decisioni vengono assunte, nel come vengono nominati gli organi, nel come si provvede al ricambio degli organi, nel come si gestiscono le relazioni all'interno dell'organizzazione.

### 3) Programmazione

Il terzo elemento è la PROGRAMMAZIONE che deve essere partecipata, essendo chiamata a definire i passi necessari per tradurre gli indirizzi strategici in azioni concrete.

### 4) Organizzazione e Risorse

Un quarto elemento riguarda l'ORGANIZZAZIONE e le RISORSE, in particolare le persone e il loro contributo partecipativo, al fine della realizzazione di quanto pianificato. Oltre al corretto, efficace e sostenibile uso delle risorse e funzionamento dell'organizzazione, in un ETS bisogna anche far sì che gli attori coinvolti al suo interno siano posti nelle migliori condizioni (empowerment) per fornire il loro contributo.

### 5) Impatto e Benefici

Un quinto elemento è l'IMPATTO, ovvero l'efficacia in termini di risposte ai bisogni, in termini di benefici, in termini di valutazione delle qualità dell'attività in generale svolta attraverso una condivisione con i destinatari della stessa.

Tutte le dimensioni della qualità devono essere articolate, individuando in modo partecipato opportuni indicatori e attribuendo loro il giusto peso all'interno dell'organizzazione. Alcuni degli indicatori, come abbiamo detto, possono essere ricavati dai target degli SDGs, altri da norme volontarie che declinano la responsabilità e la rendicontazione delle organizzazioni (come il GRI-Global reporting Initiative).

Di seguito articoliamo meglio queste cinque dimensioni della qualità di un ETS perché possano essere oggetto di indicatori in grado di valutarle.

## 1) Coerenza con Identità e finalità

Tale aspetto è determinante nella valutazione della coincidenza tra **mission** dell'organizzazione ed attività effettivamente svolte. Esistono, però, indicatori e strumenti di valutazione generici ed altri più specifici che si confanno a poche tipologie di ETS. A questo proposito la declinazione del legame con la propria comunità di riferimento e della capacità di fornire delle risposte ai suoi bisogni diviene un fattore chiave della qualità, misurabile con opportuni indicatori.

Altri sono specifici di ciascun ente (quelli di norma contenuti negli atti costitutivi dell'ente e riconducibili ai principi):

- la scelta rispetto al modello organizzativo e partecipativo (volontariato, promozione sociale, mutualità, impresa sociale...)
- le ragioni fondative dell'ente e i valori che ne hanno ispirato la nascita,
- finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale
- attività di interesse generale
- regolazione del ruolo del volontario all'interno dell'ETS

La qualità in questo ambito è riconducibile alla chiara e coerente definizione delle finalità e delle strategie dell'ETS, che devono essere articolate in piani di medio-lungo periodo a cui siano correlate le attività di rendicontazione finanziaria e soprattutto non-finanziaria.

Tali piani di lungo periodo sono spesso definiti dagli ETS in occasione del rinnovo periodico degli organi, che avviene attraverso percorsi spesso articolati che si concludono con l'elezione dei Consigli Direttivi e delle Figure di vertice. Il **programma** associato al mandato viene spesso presentato e condiviso in queste occasioni.

## 2) La Governance

In occasione del rinnovo degli organi viene verificata la solidità e possono essere apportati miglioramenti all'assetto di governance definito nello Statuto e nei regolamenti. L'assetto e la natura democratica del modello di governance infatti è fondamentale per la qualità dell'ETS e deve essere mantenuta.

Alcune dimensioni chiave in questo ambito sono:

- a. Struttura di governo, in cui le relazioni tra i diversi organi e livelli dell'organizzazione (presidenza e direzione, centro e periferia, volontari e staff) deve essere ben definita e regolata in coerenza con la mission e i valori
- b. Modalità di nomina e rinnovo dei vertici dell'organizzazione, al fine di garantire il necessario ricambio
- c. Gestione dei conflitti di interesse
- d. Trasparenza (nei processi decisionali, nell'uso delle risorse, nei bilanci e rendiconti, ecc.)
- e. Legalità (rispetto delle leggi di settore, coperture assicurative, CCNL, Dlgs 231,...)

Sulla base degli orientamenti strategici e dei principi contenuti nello Statuto e in altri documenti che caratterizzano le finalità degli ETS si può costruire il pro-

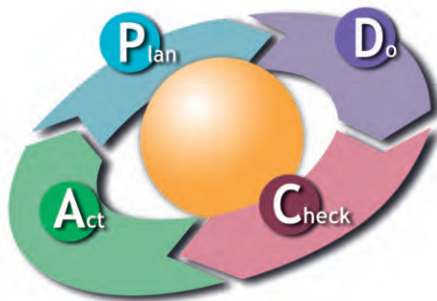
gramma di attività pluriennale (di mandato). È importante descrivere come questo processo di traduzione in programma delle finalità avviene all'interno dell'organizzazione e qual è il contributo che viene dato dagli organi.

Nella sperimentazione con alcuni ETS abbiamo visto come prevalga una logica per cui il programma viene presentato nell'Assemblea che elegge i rinnovati organi, ma vi possono anche essere processi differenti per il cui programma viene predisposto a valle del momento di rinnovo degli organi (e comunque entro l'anno). In ogni caso è auspicabile che il programma pluriennale sia il frutto di un processo di consultazione e partecipazione delle diverse componenti territoriali dell'ETS.

L'assetto della governance e dei processi decisionali dovrebbe essere democratico e partecipato, chiarendo bene qual è il ruolo dello staff rispetto al vertice, generalmente formato da volontari dell'ETS e quali sono le relazioni tra i diversi organi, compresi quelli - se esistono - di garanzia. Le decisioni assunte dagli organi dovrebbero essere tracciabili.

### 3) Programmazione

È poi cruciale la traduzione degli indirizzi strategici in programmi annuali di attività (P del ciclo di Deming riportato in figura), all'interno dei quali posso collocarsi progetti specifici rilevanti per l'organizzazione.



Ciclo di Deming

La programmazione deve rispondere alle classiche domande rispetto a ciò che si intende fare: cosa, chi (responsabilità e figure coinvolte), come, quando (tempistica e step), quanto (risorse necessarie).

Su questa programmazione, che deve essere partecipata da tutti gli organi, l'ETS è chiamato a rendicontare. Una situazione particolare è quella di organizzazioni, che rispondono ad organismi pubblici che definiscono gli obiettivi operativi degli ETS e ne regolano l'accesso a risorse finanziarie (è il caso dell'AVIS con il CNS o delle organizzazioni sportive con il CONI). In questo caso la programmazione è il frutto di un'interazione con questi organismi che può realizzarsi anche direttamente a livello territoriale.

#### 4) Qualità della struttura organizzativa e della gestione delle risorse

A valle dell'assetto di governance e della programmazione si entra nel merito dell'attuazione di quanto pianificato (il DO del ciclo di Deming). Qui sono fondamentali la qualità dell'organizzazione e delle risorse disponibili, nonché l'insieme delle procedure che regolano il funzionamento dell'ETS.

In questo ambito alcuni degli ETS che hanno sperimentato il percorso di adozione del codice hanno deciso di condividere le proprie esperienze nella prospettiva del benchmarking così come rappresentato da R. Camp. Questo percorso di individuazione delle buone pratiche e di confronto continuo per il miglioramento proseguirà nell'adozione e sviluppo dei CQA riconducibili a queste linee guida.



Benchmark - R. Camp

In questa fase deve essere definita la struttura organizzativa più adeguata allo svolgimento delle attività. Gli ETS hanno un'attività core affiancata (o articolata in) attività progettuali che vengono pianificate all'interno di una programmazione annuale, che costituisce l'articolazione più specifica del programma pluriennale o di mandato visto in precedenza.

La misurazione della qualità da questo punto di vista è strettamente connessa alla natura dell'attività ed è generalmente basata sugli output attesi e sulla gestione delle risorse.

Le risorse (innanzitutto persone, ma anche beni, attrezzature, disponibilità economiche...) sono lo strumento per alimentare le progettualità dell'ente. È indispensabile una gestione trasparente, efficiente ed efficace delle risorse, coerente con le finalità dell'ente stesso. In questo senso la rendicontazione sociale dell'uso delle risorse è, come vedremo più avanti, il modo migliore per integrare gli elementi principali indicati in precedenza.

Un'attenzione specifica la meritano però le persone, vero motore degli enti di terzo settore: non solo soci e beneficiari ma anche dipendenti, volontari, tirocinanti, volontari in servizio civile ove presenti.

Caratteristiche chiave della qualità dell'organizzazione delle risorse umane sono quelle di seguito elencate.

**RISORSE STRUTTURALI E ORGANIZZATIVE:** L'organizzazione complessiva per l'erogazione del servizio comprende l'insieme delle risorse umane, strutturali, economiche, culturali e metodologiche che consentono un efficace raggiungimento degli obiettivi degli ETS. Efficaci modalità di coordinamento, un adeguato sistema di pianificazione e controllo economico-finanziario, un'organizzazione degli spazi e delle strutture, la messa in atto di metodologie professionali consolidate, rappresentano elementi imprescindibili per la qualità delle attività.

**QUALITÀ DELLE RISORSE UMANE:** Come individuare, selezionare, accompagnare e integrare le risorse umane all'interno dell'esperienza professionale e istituzionale anche di tipo volontario

**QUALITÀ NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE:** Come impegnarsi ad implementare sostenere le competenze nei diversi ruoli, attraverso la formazione permanente, il coinvolgimento e la partecipazione rispetto agli obiettivi, il riconoscimento del proprio ruolo nell'attività, la valorizzazione delle capacità e delle esperienze

È quindi indispensabile una organizzazione attenta ad una gestione proattiva di queste risorse, nutrendo motivazioni e competenze delle persone coinvolte sia a titolo volontario che professionale nelle attività dell'ente.

Alcune dimensioni a cui prestare particolare attenzione, con specifiche procedure, e su cui articolare opportuni indicatori sono:

- a. Qualità del Lavoro (Contrattualistica, Prevenzione del burn out, qualità e sicurezza degli ambienti di lavoro, privacy, ...)
- b. Formazione (di operatori e volontari)
- c. Partecipazione attiva di soci, lavoratori e utenti: tutti sono tenuti a conoscere fini, obiettivi, struttura e programmi dell'organizzazione in cui operano e partecipano, secondo le loro possibilità, alla vita e alla gestione di questo nel pieno rispetto delle regole stabilite e delle responsabilità
- d. Etica e conflitti di interesse

A livello poi di regolazione del funzionamento dell'organizzazione vi saranno altre procedure che possono assumere rilevanza come quelle legate ad adempimenti di legge (privacy, D.Lgs 231/2001, ecc.), ad aspetti di trasparenza e alla correttezza nella gestione, o alla gestione delle partnership. L'ulteriore assetto procedurale appare strettamente legato alla natura e alle specificità dell'ETS.

## **5) Qualità dei risultati e dell'impatto**

Infine la quinta dimensione è quella della valutazione dei risultati conseguiti dall'ETS nell'esercizio della propria attività. Qui ci si richiama alla C del ciclo di Deming, che serve a valutare quanto la nostra gestione è capace di perseguire gli obiettivi definiti in sede di pianificazione, e la successiva A, che costituisce l'azione di revisione in seguito agli ambiti di miglioramento della gestione della qualità che sono emersi in seguito all'attività di controllo. Occorre pensare alla qualità come un processo che permetta di ripercorrere le proprie esperienze attraverso processi di condivisione delle finalità, autovalutazione e miglioramento interno all'organiz-



zazione nel suo complesso. La Qualità è la capacità che ha ogni ETS (o sua parte) di dotarsi di strumenti finalizzati, capaci di cogliere e rappresentare parametri e indicatori adeguati per rappresentare i punti critici e di eccellenza dell'attività.

È questa la sezione più sostanziale e al tempo stesso più complessa della qualità di un ETS. In questo ambito si può dimostrare l'effettivo contributo fornito dall'ETS all'interesse generale. Per valutare i risultati si può procedere con un approccio che partendo dal contesto, individui i destinatari, le condizioni di accesso e i benefici.

- a) **Il contesto:** un'attività va valutata in relazione all'ambito in cui si esprime che può comportare diversi gradi di connessione con l'interesse generale. La presenza di crisi, emergenze, rischi rende il contesto di maggior rilevanza per l'attività di un ETS.
- b) **I destinatari:** un'attività si riconosce in base alle persone (individui, gruppi, comunità e categorie sociali, fino alla intera popolazione) a cui essa è rivolta e che ne beneficeranno. Maggiore è l'estensione o la significatività dei destinatari, maggiore sarà la rilevanza.
- c) **Le condizioni di accesso:** un'attività (di interesse generale) si può identificare in base alle modalità e ai vincoli rispetto ai quali i soggetti che in essa sono coinvolti possono beneficiarne o prendervi effettivamente parte. Qui assume rilevanza anche il meccanismo di coinvolgimento dei destinatari nella progettazione e svolgimento delle attività.
- d) **I benefici:** un'attività deve essere valutata in base ai benefici, ovvero l'impatto positivo, che essa comporta per i soggetti in essa coinvolti o per la collettività. I benefici possono avere natura diversa in relazione alle caratteristiche dell'ETS. Possono riguardare il risparmio o l'accrescimento di risorse pubbliche (statali o non statali) materiali o immateriali, il miglioramento nel rispetto di diritti fondamentali, la garanzia di una maggiore parità di opportunità, il rafforzamento di ambiente più favorevole ad una maggiore qualità della vita.

La valutazione ci porta quindi nella terza parte del nostro codice, quella dell'autocontrollo.

### 3. L'AUTOCONTROLLO

L'autocontrollo deve essere visto come un fattore di **capacitazione** e di **responsabilizzazione** da parte delle organizzazioni, che devono essere in grado di dotarsi degli strumenti interni per svolgere le attività di controllo, attività che possono essere di tipo amministrativo, oppure orientate alla trasparenza e alla partecipazione delle procedure decisionali, di analisi dei rischi o di altre procedure interne alla vita dell'organizzazione.

È quindi una necessità interna che assume una natura volontaria di impegno per migliorare la credibilità e risultati di un'organizzazione del terzo settore. Quindi l'approccio non deve essere di natura burocratica, ma rispetto agli effettivi contenuti e agli obiettivi.

In questo senso l'adozione di un codice di autocontrollo si inserisce all'interno del percorso legato alla riforma, assumendo una valenza etica e di negoziazione sociale, affermando la cultura della correttezza e del valore del volontariato e delle

iniziative delle organizzazioni del terzo settore. Il terreno dell'autocontrollo diventa così consapevolezza, coscienza, responsabilità sociale, rapporto trasparente con le istituzioni e i cittadini.

L'autocontrollo è la fase conclusiva del processo del CQA e in quanto tale si rivolge a tutte e quattro le sezioni descritte nella parte sulla qualità.

L'autocontrollo verrà effettuato predisponendo opportuni protocolli (check-list) di verifica e verrà rappresentato tramite indicatori che se da un lato tengano conto delle specificità dell'ETS, dall'altro possano consentire l'aggregazione e il confronto tra diversi ETS, finalizzato al miglioramento reciproco delle prestazioni.

Nell'autocontrollo nella sperimentazione con gli ETS è emerso come non ci debba limitare a misurare gli output, ma occorra anche tenere conto degli outcome. In questo si possono utilizzare approcci differenti che siano adatti alle caratteristiche specifiche degli ETS, ma abbiamo cominciato ad individuare alcuni elementi comuni di un processo strutturato di valutazione che guardi sia all'efficacia interna dell'organizzazione che al consolidamento della reputazione (basata sui risultati) esterna.

Tali indicatori poi possono essere alla base di un documento di rendicontazione sociale che tenga conto delle indicazioni fornite dal Ministero del Lavoro con le apposite Linee Guida.

## 1. Rendicontazione e bilancio sociale

In questa fase il processo di rendicontazione sociale può infatti svolgere un ruolo centrale. Identità, fiducia e reputazione sono variabili che si rafforzano reciprocamente e che costituiscono la sintesi tra orientamento al miglioramento continuo delle prestazioni dell'ETS e comunicazione esterna dei risultati.

Ricaviamo il concetto di bilancio sociale direttamente dalla bozza di Linee Guida predisposte dal Ministero con il contributo del Consiglio Nazionale del Terzo Settore. Il bilancio sociale è quindi:

**«strumento di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte da un'organizzazione. Ciò al fine di offrire un'informativa strutturata e puntuale a tutti i soggetti interessati non ottenibile a mezzo della sola informazione economica contenuta nel bilancio di esercizio».**

«La frase "rendicontazione delle responsabilità dei comportamenti e dei risultati sociali ambientali ed economici" può essere sintetizzata utilizzando il termine anglosassone di "Accountability". Tale termine comprende e presuppone oltre ai concetti di responsabilità quelli di "trasparenza" e "compliance", la prima... intesa come accesso alle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, fra cui gli indicatori gestionali e la predisposizione del bilancio e di strumenti di comunicazione volti a rendere visibili decisioni, attività e risultati... la seconda si riferisce al rispetto delle norme... sia come garanzia della legittimità dell'azione sia come adeguamento dell'azione agli standard stabiliti da leggi, regolamenti, linee guida etiche o codici di condotta. Il bilancio sociale deve essere visto non solo nella

sua dimensione finale di atto, ma anche in una dimensione dinamica come processo di crescita della capacità dell'ente di rendicontare le proprie attività da un punto di vista sociale attraverso il coinvolgimento di diversi attori e interlocutori».

Il bilancio sociale può essere considerato corrispondente, data la sua articolazione nelle tre dimensioni sociale, economica ed ambientale al report (o bilancio) di sostenibilità, adottato da diversi ETS in particolare proiettati in una dimensione internazionale.

La struttura del Bilancio sociale, mediante le stesse Linee Guida viene articolata nel modo seguente:

- 1) **METODOLOGIA ADOTTATA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE**
- 2) **INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE**
- 3) **STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE**
- 4) **PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE**
- 5) **OBIETTIVI E ATTIVITÀ**
- 6) **SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA**
- 7) **ALTRE INFORMAZIONI**
- 8) **MONITORAGGIO SVOLTO DALL'ENTE DI CONTROLLO**

Pur evidenziando alcuni elementi che lo caratterizzano come strumento previsto dalla Legge di riforma del terzo settore, lo sviluppo del documento deve essere “vestito” sulle caratteristiche dell'ETS, dato il significato di uno strumento che non si limita a dare una rappresentazione verso l'esterno di ciò che l'organizzazione fa, ma strettamente connesso al processo di valutazione dei risultati in una logica di miglioramento continuo nello spirito evidenziato in precedenza. Ciò comporta un forte coinvolgimento degli stakeholder rilevanti dell'ETS, sin dalla fase di definizione degli obiettivi e degli indicatori con cui misurarne il conseguimento, di cui periodicamente se ne può darne evidenza proprio attraverso il bilancio sociale (o di sostenibilità).

## **2. La valutazione dell'impatto sociale**

Il legislatore delegato individua nella valutazione dell'impatto sociale lo strumento attraverso il quale gli enti di Terzo settore comunicano ai propri stakeholders l'efficacia nella creazione di valore sociale ed economico, allineando i target operativi con le aspettative dei propri interlocutori e migliorando l'attrattività nei confronti dei finanziatori esterni, in modo integrato a quanto eventualmente rendicontato nel bilancio sociale, cui alle relative Linee guida emanate dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

La definizione di impatto sociale introdotta dal legislatore incorpora al suo interno elementi espliciti relativi alla qualità e della quantità dei servizi offerti, alle ricadute verificabili nel breve e quindi più dirette, ma anche agli effetti di medio-lungo periodo e conseguenze e cambiamenti indotti sulla comunità di riferimento e quindi sul complesso degli stakeholders.

Allo stesso tempo, attraverso la previsione cui all'art 4, co.1, lett.O, viene resa manifesta la necessità di verifica dei risultati ottenuti in relazione all'affidamento da parte delle amministrazioni pubbliche di servizi di interesse generale.

Vi sono alcune definizioni chiave al proposito che possono essere tratte dalla letteratura sul tema. Ne prendiamo quattro da un glossario predisposto da Social Value Italia che ci aiuta a definire meglio cosa sia la valutazione d'impatto, come può essere svolta con modalità partecipative e cosa rappresentano gli indicatori in tale ambito.

**MISURAZIONE DELL'IMPATTO** • Misurare l'impatto significa acquisire in modo ordinato informazioni al fine di determinare/quantificare i cambiamenti (outcome) prodotti dall'intervento oggetto di analisi. Si consideri la sola parte dell'outcome che è effettivamente attribuibile alle attività erogate dall'organizzazione (effetti netti): gli effetti ottenuti vanno depurati del contributo di altri (attribuzione), dagli effetti che sarebbero comunque avvenuti (deadweight), dalle conseguenze negative (displacement), e dall'attenuazione o decadimento degli effetti nel corso del tempo (drop-off). (termini associati: effetti, outcome, impatto).

**IMPATTO SOCIALE** • Effetto di ampia portata e di lungo termine che l'attività di un'organizzazione ha, dove per effetto si intende un cambiamento in termini di risposta a bisogni, conoscenze, attitudini, condizioni di vita, valori. Nello specifico l'impatto sociale rappresenta solo la porzione di cambiamento attribuibile all'attività dell'organizzazione...

**PARTICIPATORY IMPACT ASSESSMENT** • Una tipologia di valutazione che prevede il coinvolgimento diretto delle persone e comunità nell'effettiva misurazione dell'impatto sulle proprie condizioni di vita.

**INDICATORE** • Il dato sintetico, qualitativo o quantitativo, che fornisce in modo semplice e affidabile indicazione del risultato, connesso a un intervento. Questa informazione consente di misurare il raggiungimento di un risultato e comunicarlo in modo chiaro e più univoco possibile. Di solito, si presenta nella forma di un dato qualitativo (ad esempio, grado di soddisfazione, livello di fiducia) e/o quantitativo (ad esempio, ore formazione erogate, numero pasti).

Anche nel caso della valutazione e della misurazione tramite gli indicatori è essenziale poter «vestire» il processo sulle specificità dell'organizzazione, mantenendo però al tempo stesso un approccio metodologicamente condiviso che consenta di identificare alcuni riferimenti fondamentali per gli ETS che applicano il CQA.

A questo proposito ricorriamo ad una concettualizzazione effettuata recentemente da Giovanni Moro (1), che articola rispetto all'interesse generale: ruoli, modalità e criteri. Il tutto è propedeutico alla scelta degli indicatori che poi, sulla base di quanto illustrato in precedenza nel documento, verranno scelti direttamente dai singoli ETS.

I **ruoli** che si ritiene che debbano essere considerati per identificare organizzazioni come “di terzo settore” sono quattro: tre sostanziali e uno funzionale.

Quelli sostanziali sono la tutela di diritti, la cura di beni comuni e il sostegno

all'autonomia di soggetti in difficoltà; quello funzionale e il sostegno allo sviluppo dell'attivismo civico.

- 1) La tutela dei diritti può essere riscontrata in:  
qualunque azione promossa da organizzazioni di cittadini che porti a:
  - rendere effettivi diritti sanciti in leggi nazionali, norme regolamentari, trattati e documenti internazionali a cui lo stato italiano ha aderito; oppure
  - promuovere il riconoscimento pubblico di nuovi diritti; oppure
  - promuovere la giuridificazione (cioè la traduzione in norme di legge o in atti amministrativi) di nuovi diritti.
- 2) La cura di beni comuni può essere definita come l'impegno per proteggere la integrità o promuovere l'accessibilità su basi di eguaglianza di quei beni materiali e immateriali (beni naturali, beni virtuali connessi alla vita sociale, beni creati dagli uomini) che, anche nel caso in cui siano di proprietà privata, devono essere protetti dal degrado e resi fruibili, in quanto funzionali allo sviluppo della persona umana.
- 3) Il sostegno all'autonomia di soggetti in condizioni di debolezza o di bisogno (empowerment) si può definire come il supporto in termini materiali e immateriali a persone e collettività che versano in condizioni di marginalità e di debolezza, cosicché questi soggetti possano diventare in grado di esercitare le proprie prerogative di cittadini e diventare quanto più autonomi possibile. Tali condizioni possono essere occasionali o transitorie (es. ricovero in ospedale, effetti di calamità naturali), ovvero permanenti (es. disabilità, malattie croniche). Le forme di pura e semplice assistenza, per quanto meritorie, non rientrano in questo ruolo, chiunque sia ad esercitarle.
- 4) Quarto ruolo, di tipo funzionale e quindi trasversale agli altri tre, identificato come sostegno allo sviluppo dell'attivismo civico, esso si può definire come: Il contributo all'arricchimento e alla estensione della partecipazione degli individui a pratiche collettive di esercizio della cittadinanza attraverso forme organizzative più o meno strutturate o permanenti, ma comunque impegnate nell'attuazione dell'interesse generale. Questo ruolo può comportare attività di informazione, formazione, raccolta e trasferimento di risorse, supporto organizzativo, ecc.

Ai ruoli sono poi associabili tre principali **modalità**:

- 1) L'**advocacy**, che si può definire come La realizzazione di programmi e azioni che consistono nel porre una questione di rilevanza generale all'attenzione della opinione pubblica e dei soggetti in essa coinvolti, con il fine di modificare priorità pubbliche, norme, pratiche, modelli organizzativi o consuetudini.
- 2) L'**organizzazione di servizi**, che può essere definita come la progettazione e la gestione di servizi che diano risposta diretta a esigenze, interessi o diritti di specifiche categorie di cittadini o della generalità di essi, o che consistano nella cura, l'arricchimento e l'accessibilità a beni comuni.
- 3) L'**Intervento diretto** nell'interesse generale per il soddisfacimento di uno dei tre ruoli sostanziali precedentemente visti.

Infine vi sono i criteri che sono sostanzialmente assimilabili all'approccio per la valutazione della qualità dei risultati nella prospettiva del perseguimento del-

l'interesse generale (dal contesto ai benefici) che avevamo indicato nel punto 5 della precedente parte 2.

Alcuni degli ETS che hanno partecipato alla sperimentazione hanno avviato sperimentazioni sul percorso della valutazione dell'impatto sociale, spesso sollecitati da finanziatori che vogliono avere evidenza dell'effetto in termini di outcome dei progetti di cui sono sostenitori. Si tratta di primi approcci ad un tema complesso, che richiede, come abbiamo visto, una caratterizzazione specifica rispetto al contesto e all'oggetto della misurazione, ma che al tempo stesso potrebbe essere oggetto di un ragionamento metodologico comune da sviluppare nell'ambito del percorso del CQA.

Alcune pratiche utili per successivi sviluppi possono, come quelle di VALERE di Cittadinanzattiva o della VIS dell'AVIS.

Nel primo caso si tratta di uno strumento sviluppato ad hoc per comprendere quanto le attività che un ETS svolge sono coerenti con i propri principi e con il perseguimento dell'interesse generale, utilizzando un insieme di indicatori di output e di outcome. È interessante notare come tale approccio abbia evidenziato la necessità di rivedere i propri piani di azione, in quanto alcune delle finalità generali dell'organizzazione potevano essere meglio perseguite.

Nel secondo caso si è utilizzato uno strumento diffuso come lo SROI, che ha consentito, al di là dei limiti connessi alla quantificazione monetaria propria dello strumento, di attivare processi di apprendimento organizzativo, consentendo l'identificazione di punti di forza e debolezza e l'implementazione di azioni correttive.

## Il percorso

Il percorso per la costruzione e la valorizzazione delle linee guida è articolato e di lungo periodo. In questa prima fase il documento è stato redatto in modo partecipato attraverso numerosi incontri con le diverse componenti del forum: il collegio di garanzia, l'esecutivo, il coordinamento, le consulte regionali, le consulte settoriali. Con il collegio di garanzia e con l'esecutivo sono state condivise le finalità e il percorso che poi è stato meglio indirizzato nella prima riunione del Comitato di coordinamento. Da qui è partita la redazione che ha preso il via da alcune interviste in profondità effettuate ai vertici del Forum. In queste interviste, oltre ad alcuni degli estratti utilizzati nelle pagine precedenti sono state condivise le seguenti osservazioni.

Oltre al fatto che il forum dovrà adeguarsi a integrare nel codice quelle che sono le esperienze che già esistono nelle varie organizzazioni, questo sarà un percorso che non si conclude con la redazione di un testo.

Il percorso dovrà prevedere ancora numerose azioni per mettere le organizzazioni nelle condizioni di rispondere ai requisiti del CQA: un Codice i cui contenuti risulteranno sempre in continuo aggiornamento

Durante questo percorso verranno individuati e caratterizzati tutta una serie di strumenti che possano essere di supporto alla implementazione dei codici all'interno delle organizzazioni del terzo settore.

- a) Il primo di questi strumenti sarà un prototipo di codice che sarà sviluppato in parallelo a queste Linee Guida.
- b) Un secondo strumento sarà una check list (protocollo di verifica) che possa aiutare le organizzazioni del Terzo Settore nell'implementare la propria capacità di autocontrollo e di monitoraggio della qualità.
- c) Un terzo strumento riguarderà un set di indicatori che consenta la misurazione e il confronto tra le organizzazioni del Terzo Settore.
- d) Un quarto sarà legato alla progettazione, realizzazione e monitoraggio dei risultati delle attività di formazione.

Le attività di informazione sono già state avviate e proseguiranno lungo l'intero percorso.

Il percorso ha visto inoltre una fase di apertura a stakeholder esterni, in particolare sono stati incontrati giornalisti e parlamentari, che hanno portato il loro contributo di idee e professionalità all'elaborazione del documento. Gli incontri hanno rappresentato un significativo momento di riflessione circa l'importanza strategica che l'elaborazione e l'utilizzo di un documento come questo potrebbe avere anche nelle relazioni con i media, con la politica e con le istituzioni. Nell'incontro con i giornalisti i contributi si sono concentrati sull'attenzione al linguaggio e alla sua semplificazione, e sulla comunicazione, immaginando anche strategie di diffusione del Codice presso i media.

Rispetto all'incontro con i parlamentari sono stati molti i contributi circa le questioni da tenere in massima considerazione rispetto alla trasparenza, alla condivisione e alla comprensione di ciò che il terzo settore fa e di come opera.

## **I destinatari e i soggetti nei cui confronti regolare le relazioni**

Il CQA si rivolge a **tutti** i soggetti operanti nell'organizzazione, operativi e non, affinché vengano pienamente condivisi e attuati i principi etici stabiliti, in particolare quando devono essere prese delle decisioni e, in seguito, quando le stesse vanno realizzate. Nella scelta dei destinatari del codice ogni ETS deve effettuare le proprie scelte all'interno di una gamma ampia di potenziali destinatari.

Da quanto detto sinora e dal processo di coinvolgimento sinora attuato è emerso chiaramente che i destinatari principali del protocollo sono le organizzazioni del terzo settore in quanto tali. Un secondo gruppo di potenziali destinatari (soci, amministratori, organismi di rappresentanza e stakeholder esterni, cittadini, comunità) possono essere considerati destinatari in seconda istanza.

Un discorso analogo riguarda i **soggetti** nei cui confronti regolare le relazioni attraverso il codice. Questi attori possono essere diversi dai destinatari in quanto per essi non si tratta necessariamente di essere sottoposti a tutto quanto stabilito nel codice in termini di principi e di loro applicazione, ma di definire delle regole di comportamento che indirizzino i rapporti reciproci.

In questo ambito la figura che è emersa nettamente sono i soci, soggetto principale con cui regolare le relazioni. Sono comunque rilevanti anche le comunità, le istituzioni, le persone fragili e svantaggiate, i donatori/finanziatori, i collaboratori. Viceversa non appaiono molto rilevanti in termini di regolazione delle relazioni,

i rapporti con le altre parti sociali, con i media, con i partiti politici, con le imprese e con i fornitori.

### **Comportamenti inappropriati, sanzioni, e organo competente**

Nella prima versione delle Linee Guida si era deciso di non inserire un paragrafo sul sistema sanzionatorio, ritenendo che il tema dovesse essere trattato a valle di una maggiore condivisione delle parti sulla qualità e l'autocontrollo. Nel frattempo comunque il Collegio di Garanzia del Forum del Terzo Settore ha predisposto un primo documento, di cui in questa sede si riportano gli elementi essenziali.

Il termine sanzione può far pensare ad azioni punitive che seguono una fase di controllo di eventuali comportamenti inappropriati da parte degli enti nei confronti dei loro associati.

Nello spirito sinora condiviso, le sanzioni vanno invece intese come processi di accompagnamento per facilitare l'emersione da eventuali procedure ed azioni che ledono il voler essere eticamente, deontologicamente corretti secondo una chiara applicazione della democrazia, dell'aiuto reciproco che migliora sempre più il "bene comune" al quale tutti, secondo i principi costituzionali, siamo chiamati a concorrere.

Si fa così appello alla responsabilità morale e civile di saper riconoscere eventuali errori, assumersene le responsabilità e fare in modo di sanare l'errore commesso.

In quest'ottica va dato grande valore ed importanza al processo di Autocontrollo di ogni ente che può trovare in questo strumento un valido elemento di confronto per la sua crescita.

#### *1 Comportamento inappropriato*

Si considera comportamento inappropriato il non avere cura degli elementi di democrazia interna evidenziati in precedenza, così come avviare azioni o altri motivi in grado di nuocere all'immagine e al prestigio dell'Ente o di arrecare pregiudizievole intralci al regolare svolgimento delle proprie attività. Gli ETS devono operare come se fossero delle imprese monocratiche, nel senso che gli elementi di democrazia devono essere reali, effettivi e devono riuscire a coinvolgere (empowerment) il soggetto con il quale si svolge l'attività.

#### *2 Sanzioni e procedura di attuazione*

La sanzione va applicata con saggezza educativa improntata al dialogo, supportando l'intervento con prove tangibili.

- a) Nel caso del Forum del Terzo Settore un primo grado di sanzione è il richiamo verbale fatto dall'organo competente dopo aver informato il Coordinamento Nazionale ed aver avuto l'autorizzazione a procedere. All'ente è offerto il diritto di replica a mezzo colloquio con l'organo competente. Si redigerà un verbale controfirmato dalle parti, di cui si terrà copia in archivio oltre a trasmetterla all'ente interessato.
- b) Un secondo grado è il richiamo scritto e notificato all'ente. Preso atto di un eventuale persistere dell'anomalia, si procede alla notifica scritta che riporterà le anomalie ed



i punti critici che si vengono a generare in rapporto alla deontologia che il Forum ha adottato. È offerto il diritto di replica a mezzo colloquio sulla base di un memoriale scritto. Per questo secondo grado il confronto sarà tra l'ente, l'organo competente a cui si aggiungerà la presenza del Direttore Generale e di 2-3 componenti dell'Esecutivo del Forum.

- c) Il terzo ed ultimo grado da applicare nel caso vi fosse totale indisponibilità dell'ente ad adeguarsi al percorso ed alla deontologia che il Forum ha deciso di applicare è quello dell'esclusione. Prima di avviare la procedura di esclusione all'ente è offerto il diritto di replica davanti al Coordinamento nazionale ed all'organo competente. L'esclusione è ratificata dall'Assemblea con voto a scrutinio segreto con i  $\frac{3}{4}$  della maggioranza dei presenti aventi regolare diritto al voto.

### *3 Organo competente*

Le valutazioni riguardo eventuali sanzioni sono da attribuire al Collegio di Garanzia del Forum. Questi si doterà di un proprio regolamento. Similmente si potrebbe avere una tale struttura e procedura all'interno degli ETS aderenti al Forum.



## **Forum Nazionale del Terzo Settore**

Via del Corso, 267 - 00186 Roma  
tel 06 68892460 - fax 06 6896522  
[www.forumterzosettore.it](http://www.forumterzosettore.it)  
[forum@forumterzosettore.it](mailto:forum@forumterzosettore.it)

