

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 parti 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



QUALITÀ

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



E 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 di 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 n. 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 per un ETS, da intendersi come opportunità prima ancora che un obbligo, 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 n. 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 n. 231 del 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. n. 117 del 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*¹ 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, D. Lgs. n. 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 relativamente ad un percorso che non è solo necessario, ma che può essere molto utile per l'intero terzo settore.

È diffusa infatti la consapevolezza che esistano, all'interno degli ETS, alcuni elementi che vanno ulteriormente rafforzati e valorizzati: trasparenza, democrazia interna, procedure decisionali, rapporto tra associazione e soci, misurazione dell'impatto e delle attività in genere.

Tramite strumenti come il CQA è possibile uscire dal terreno dell'autoreferenzialità, con una sfida che anticipi la produzione di norme esterne. Le istituzioni faranno comunque il loro mestiere con indirizzi, proprie valutazioni e controlli, ma il terreno del CQA 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 essi operano permettendo, al tempo stesso, agli ETS di rendere maggior conto del proprio operato, consolidando 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.

All'interno di questa definizione, infatti, sono presenti tutte le peculiarità di questo complesso settore: la partecipazione delle persone, l'approccio mutuali-

¹ *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.

stico, 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.

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, 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 a 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 e 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 sull'**uguaglianza**, l'**eticità**, la **democraticità** e la **trasparenza** ridefinendo un sistema di welfare ispirato ai principi di **solidarietà**, **universalità**, **sussidiarietà**.

I primi orientamenti fanno evidente richiamo a due articoli fondamentali della Costituzione (art. 3 e 118 u.c.) e 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” del presente documento 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 col concetto di sussidiarietà circolare (art. 118 u.c.) e di **partecipazione** attiva dei cittadini che deve essere favorita dalle istituzioni.

L'auspicato modello di “welfare universalistico” è impossibile da ripresentare come modello ricorrente e diventa, quindi, necessario puntare ad un welfare di

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



tipo 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 emerso 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 è in grado di aiutare l'organizzazione a misurare i propri impatti e l'apporto fornito rispetto ad alcune sfide globali e 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 soggetti 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*
 - *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 n. 112 del 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 valido può essere quello relativo all'apporto del volontariato:

APPORTO DEL VOLONTARIATO NEGLI ETS

In tutti gli ETS deve essere presente un'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.

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 statutarie e l'attività che poi viene materialmente svolta.

2) GOVERNANCE

Il secondo elemento è la GOVERNANCE che deve avere natura democratica relativamente all'assunzione di decisioni, alla nomina degli organi ed al loro ricambio, alla gestione delle relazioni all'interno dell'organizzazione.

3) RISORSE E PERSONE

Un terzo elemento riguarda l'organizzazione, le PERSONE e il loro contributo partecipativo. 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.

4) IMPATTO E BENEFICI

Un quarto 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 quattro dimensioni della qualità di un ETS perché possano essere oggetto di indicatori.

1) Coerenza con l'identità e le 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.

2) La Governance

L'assetto e la natura democratica della *governance* è fondamentale per la qualità dell'ETS.

Alcune dimensioni chiave in questo ambito sono:

- a. Struttura di governo
- b. Modalità di nomina, rinnovo e ricambio dei vertici dell'organizzazione
- c. Gestione dei conflitti di interesse
- d. Trasparenza (regolamenti per uso di beni e attrezzature, Bilanci e rendiconti)
- e. Legalità (rispetto delle leggi di settore, coperture assicurative, CCNL, D. Lgs. n. 231 del 2001, ecc.)

Per aiutare gli ETS in questo aspetto sarà predisposta una check list che fornisca un quadro di ciò che è previsto dalla normativa e dai più noti standard (come il GRI) rispetto alla governance delle organizzazioni che vogliono dimostrare la loro trasparenza e democraticità.

3) Qualità della struttura organizzativa e della 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 il modo migliore per integrare gli elementi principali indicati in precedenza.

Un'attenzione specifica 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.

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

Alcune dimensioni a cui prestare particolare attenzione, su cui articolare opportuni indicatori sono:

- a. Qualità del Lavoro (contrattualistica, prevenzione del *burn out*, qualità e sicurezza degli ambienti di lavoro)
- 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, nel pieno rispetto delle regole stabilite e delle responsabilità.

4) Qualità dei risultati e dell'impatto

È questa la sezione più sostanziale e al tempo stesso più complessa della qualità di un ETS. In questo ambito è possibile 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; ciò può comportare diversi gradi di connessione con l'interesse generale: la presenza di crisi, emergenze e rischi rende il contesto di maggiore rilevanza per l'attività di un ETS.
- b) **I destinatari:** un'attività si distingue sulla base delle persone (individui, gruppi, comunità e categorie sociali) a cui essa è rivolta e che ne beneficiano. Maggiore è l'estensione o la significatività dei destinatari, maggiore sarà la rilevanza dell'attività.
- c) **Le condizioni di accesso:** un'attività (di interesse generale) si può identificare in base alle modalità e ai vincoli che ne regolamentano l'accesso; assume, quindi, notevole rilevanza anche il meccanismo di coinvolgimento dei destinatari nella progettazione e nello svolgimento delle attività.
- d) **I benefici:** un'attività deve essere valutata anche sulla base dei benefici che essa genera, ovvero l'impatto positivo che essa garantisce ai soggetti in essa coinvolti o alla collettività in genere. 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 genere, il rafforzamento di un ambiente più favorevole ad una maggiore qualità della vita.

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 necessari a svolgere le attività di controllo; tali attività possono essere di tipo amministrativo oppure orientate alla trasparenza e alla parte-

cipazione delle procedure decisionali, di analisi dei rischi o di altre procedure interne alla vita dell'organizzazione.

L'autocontrollo, infatti, oltre a rivelarsi una fondamentale necessità interna all'ETS, diventa strumento determinante per migliorare la credibilità e risultati di un'organizzazione del Terzo settore. Quindi l'approccio non deve essere di natura burocratica ma deve riguardare gli effettivi contenuti e gli obiettivi dell'organizzazione.

In questo senso, l'adozione di un Codice di autocontrollo si inserisce all'interno del percorso legato alla Riforma del Terzo Settore, assumendo una valenza etica e di negoziazione sociale, affermando la cultura della correttezza e del valore del volontariato e delle iniziative degli ETS. Il terreno dell'autocontrollo diventa così consapevolezza, coscienza, responsabilità sociale, rapporto trasparente con le istituzioni e con 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 relativa alla qualità.

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

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 del Terzo Settore: 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 sottoposte a figure apicali dell'universo del Forum. In queste interviste, oltre ad alcuni degli estratti utilizzati nelle pagine precedenti, sono state condivise le seguenti osservazioni: unitamente al fatto che il Forum dovrà adeguarsi a integrare nel CQA quelle che sono le esperienze che già esistono nelle varie organizzazioni, il percorso di redazione non si conclude con la presentazione di un singolo testo.

Il percorso dovrà prevedere ancora numerose azioni al fine di 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 numerosi strumenti che potranno essere di supporto alla implementazione dei codici all'interno delle organizzazioni del terzo settore.

- a) Il primo di questi strumenti è un prototipo di Codice che sarà sviluppato successivamente all'avvio della sperimentazione delle presenti 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 agevolerà 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 all'interno dell'organizzazione, operativi e non, affinché siano pienamente condivisi e attuati i principi etici stabiliti, relativamente all'assunzione di decisioni e, in seguito, nella messa in pratica delle stesse. 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 Codice devono essere le organizzazioni del Terzo settore. Un secondo gruppo di potenziali destinatari (soci, amministratori, organismi di rappresentanza e stakeholder esterni, cittadini, comunità) potranno 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 alle indicazioni fornite dal Codice in termini di principi e di loro applicazione, ma si tratterà di definire delle regole di comportamento che indirizzino i rapporti reciproci.

In questo ambito la figura che è emersa nettamente sono i soci. Sono comunque rilevanti anche le comunità, le istituzioni, le persone fragili e svantaggiate, i donatori/finanziatori, i collaboratori. Al contrario, 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.