

# Valutare l'impatto per innovare il Terzo Settore

## Contributi all'attuazione della riforma

# Cittadini attivi nel Terzo Settore: un capitale di cui *“prendersi cura”*

**Maria Paola Mostarda**, Pedagogia della Comunicazione -  
Università Cattolica del Sacro Cuore



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

*Valutare*

*Innovare*

*Rispondere a bisogni*

*Rigenerare*

*Progettare*

*Offrire testimonianza di impegno civile e solidarietà*

*Tessere reti*

*Trasformare uno spazio geografico in una comunità...*

**Sono tutte operazioni di uomini e donne intelligenti,  
intraprendenti e sensibili**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

Valutare l'impatto per innovare il Terzo Settore  
Un contributo alla riforma

# FIDUCIA PERCEPITA

Salvatore Natoli  
**IL RISCHIO  
DI FIDARSI**

La condizione  
giovanile in Italia  
Rapporto Giovani 2018

Nell'atto di fiducia si consegna qualcosa a qualcuno  
magari maggiorato di valore; in taluni casi ci si consegna individualmente



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

Valutare l'impatto per innovare il Terzo Settore  
Un contributo alla riforma

# *Il TS più abile nel PROGETTARE che nel VALUTARE* (ALECCI)





UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

## INNOVARE

**quanto è importante per il TS?**

**Art. 1 “Autonome iniziative dei cittadini che concorrono, anche in forma associata, a perseguire il bene comune, ad elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale”**

**(Codice del Terzo Settore, L. 117 del 3 luglio 2017)**

NON DICE CHE  
COSA DEVONO  
FARE

26 attività di  
interesse  
generale (L. 117)



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

INNOVARE  
allora non è *un* tema.

E' *il* tema del TS





UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

Valutare l'impatto per innovare il Terzo Settore  
Un contributo alla riforma

## IL TS INNOVA SI O NO

Nelle imprese sociali “la predisposizione all’innovazione sia più un **auspicio teorico** che una realtà empirica, certificata da dati incontrovertibili”.

**Diffusi ostacoli all’innovazione** da parte delle imprese sociali nazionali, una parte delle quali appare ancora oggi legata a modelli e culture organizzative strutturalmente non vocati all’innovazione” (Fazzi, 2014, p. 15).

**Distingue tra quelle orientate alla gestione di servizi e gli attori di innovazione** (Fazzi, 2014).





UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

Valutare l'impatto per innovare il Terzo Settore  
Un contributo alla riforma

Nel volontariato **la capacità innovativa “non è generalizzabile** (...), ma anzi, alcune associazioni si pongono esattamente all'estremo opposto; ovverosia sottolineano solo la dimensione pragmatica del fare e del gestire e non quella politica e di trasformazione dei contesti” (Cesvot, 2009, p. 15; Sgritta, 2017).

“Il volontariato partecipa all'oscillazione tra **comportamenti chiusi-aperti, difensivi-innovativi, particolaristici-universalistici, corporativi-solidaristici**” (Rovati, 2011, p. 44).

**IL TS INNOVA SÌ O NO? Si e no...**



- ✓ 1. spinta della proprietà o di determinate categorie di azionisti;
- ✓ 2. leadership manageriale;
- ✓ 3. maturazione e diffusione di un certo sistema di valori/cultura aziendale;
- ✓ 4. disponibilità di competenze specifiche, tra le quali la capacità di coinvolgimento degli stakeholders (capacità di co-creazione; capacità di assorbimento degli stimoli degli stakeholders);
- 5. determinate condizioni di contesto (normativa stringente, spinta del mercato, comportamenti consolidati dei concorrenti, ecc.)” (Caroli, 2016, p. 17).

**CHE COSA AIUTA L'INNOVAZIONE?**



**Nessun processo innovativo, nessuna azione generativa può prescindere dal capitale umano.**

**Ancora più che altrove, nel TS sono la sensibilità e l'intelligenza delle risorse umane che permettono di produrre innovazione, o no: le vere ricchezze sono gli uomini e le donne che si impegnano in senso quantitativo e qualitativo offrendo tempo e skills singolari (Matthew et al., 2010).**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

## Valutare l'impatto per innovare il Terzo Settore

Un contributo alla riforma



**a.**

**PRENDERSI CURA DELLE  
PERSONE**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

## **CHE COSA SIGNIFICA?**

- a) Riconoscere e valorizzare i talenti**
- b) Attirarne altri e inserirli**
- c) Potenziarli**
- d) Promuovere apprendimento organizzativo**
- e) Condividere internamente ed esternamente**





UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

**Individuare responsabili,  
eventualmente formarli a  
prendersi cura dei propri  
“tesori” e riconoscerne  
l’impegno**

**Scegliere modelli di  
gestione delle r.u.  
pertinenti con il TS e  
adottarli**







UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

	<b>GESTIONE AMMINISTRATIVA DELLE PERSONE</b>	<b>GESTIONE PER LA VALORIZZAZIONE E LEARNING ORGANIZATION</b>
<b>Cultura e valori organizzativi</b>	Partenaristici, burocratici, identificazione con tradizione	Personalismo, individualizzazione, innovatività, evoluzione
<b>Scelte organizzative</b>	Basate su identità culturali tradizionali; lealtà; leadership delegate; struttura solida	Interesse personale; legami deboli; contatti e network; struttura decentralizzata;
<b>Attività</b>	Scelte in base ai bisogni dell'organizzazione; idealismo;	Scelte tra le preferenze delle persone e i bisogni organizzativi; pragmatismo
<b>Aspetti enfatizzati</b>	Enfasi sull'organizzazione (storia, risultati, riconoscimenti ecc.)	Enfasi sui beneficiari e sulle attività (esigenze, cambiamenti ecc.)
<b>Promozione e selezione</b>	Adeguamento in relazione a ingressi e uscite delle persone e/o nuove attività	Gestione di una crescita delle risorse e di valorizzazione di ciascuna; ricerca di risorse diversificate
<b>Formazione</b>	Adeempimenti amministrativi e formazione obbligatoria; formazione come informazione	Sviluppo delle competenze nell'ambito delle politiche di innovazione organizzativa e con la mission della OTS; formazione come riflessione e innovazione
<b>Valutazione del lavoro</b>	Verifica della correttezza delle prestazioni; controllo delle procedure e dell'applicazione delle regole;	Valorizzazione del potenziale di sviluppo; incentivo alla revisione e alla produzione di proposte migliorative; controllo dei risultati
<b>Riconoscimenti Flussi informativi e relazionali</b>	Retribuzioni e riconoscimenti nel rispetto della normativa; enfasi sulla motivazione personale	Dimostrazioni di apprezzamento; coprogettare con le r.u. la mission e la strategia della OTS e partecipare alla crescita
<b>Fine rapporto</b>	Interruzione del servizio conflittuale o problematica; interruzione dei contatti	Interruzione del servizio come dato di realtà; mantenimento relazioni e contatti

**b.**

**DIRIGENZA DEL TS**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore



**Quanto ne sappiamo?  
Cariche e professionisti?**

**Quanti sono?**

**Età?**

**Sesso?**

**Titolo di studio?**

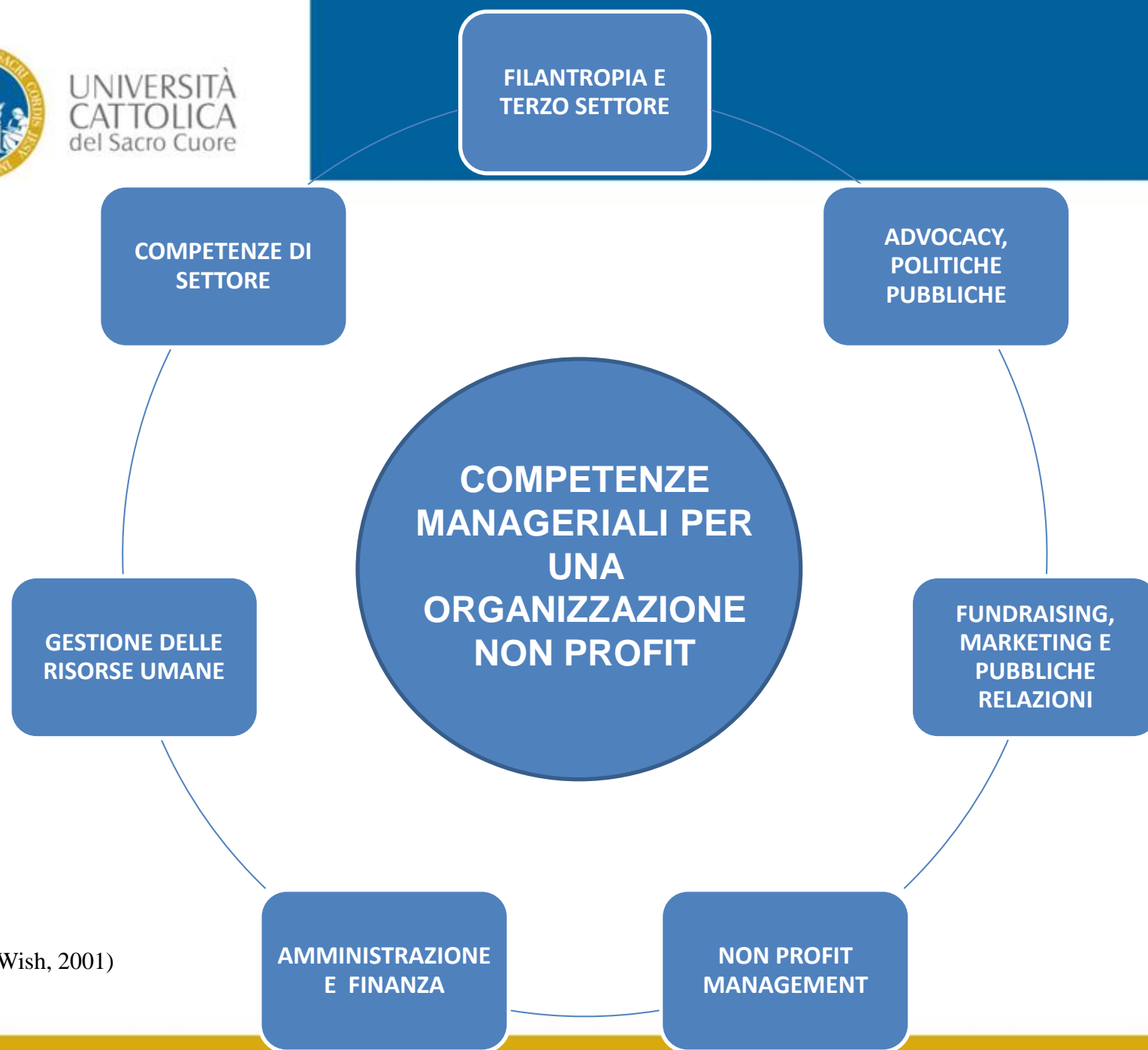
**Percorsi biografici? Reclutamento?**

**Capitale sociale? Skills?**

**Riconoscerne le skills e potenziare  
eventuali gap**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore



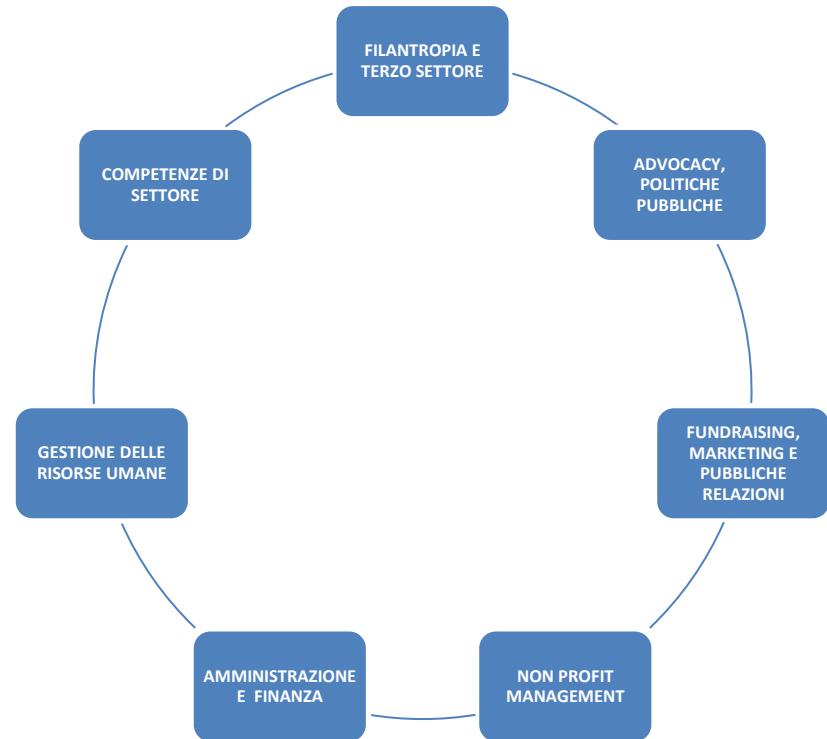
(Mirabella e Wish, 2001)



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

**Quali skills sono diffuse presso i dirigenti e quali meno?**

**Quali sono/sarebbero strategiche oggi per il TS?**



**C.**  
**FORMAZIONE!**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

**Formazione è “di casa” nel TS da sempre  
con numerosi enti qualificati**

**Moltissime proposte, scuole, esperienze  
Pochissimi dati complessivi e poco scambio  
Paradigmi, saperi, approcci molto diversi.**

**E' sempre formazione?  
Ogni corso è formazione?**





UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# FORMAZIONE

(E. Morin)

Custodire il  
sapere

Rigenerare il  
sapere



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# RIGENERARE, cioè?

*Incertezza, complessità, interdisciplinarietà,  
cittadinanza mondiale*



“Trattare i problemi e di principi organizzatori che permettano di collegare i saperi e di dare loro senso”



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

Anche per la formazione, incentivare  
il nuovo non è *un* tema.

E' *il* tema

*Apprendere ad apprendere  
Stimolare spirito di innovazione  
Fronteggiare i cambiamenti*



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Direzioni radicalmente diverse

ISTRUIRE CIRCA  
IL SAPERE  
CUSTODITO

RIGENERARE IL  
SAPERE

**informare – trasformare**

**docente – facilitatori**

**struttura – processo**

**insegnamento - apprendimento**

**propone argomenti e obiettivi – li fa scegliere ai partecipanti**

**per tutti/di gruppo – personalizzata**

**impone – propone**

**crea dipendenza – alimenta autonomia**

**metodo - metodi**

**monodisciplinare – pluridisciplinare**

**importa modelli – ricerca/adatta modelli al TS**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

**Spazi e tempi riservati alla condivisione** potenziano i saperi taciti e permettono di trasformare il capitale umano, strutturale e relazionale in patrimonio organizzativo (Tacchi, 2014; Fabbri, 2007; Stewart, 1997).

**L'apprendimento collettivo e organizzativo** è considerato l'elemento critico nell'analisi del successo o dell'insuccesso di una impresa (Simone, 2016).

**Learning organizations** -> la crescita interna, il pensiero critico, l'assunzione di rischi e la sperimentazione, diffondendo le evidenze emerse per incorporarle nella pianificazione strategica e a livello operativo" (Fondazione Lang, 2017).

**Non servono formatori né consulenti che si sostituiscano al TS, non servono imposizioni di discipline e culture estranee al TS** ma facilitatori capaci di attivarne le qualità migliori, di responsabilizzare gli uomini e le donne del TS e di incentivare processi di scelta autonomi e bottom-up (Knowles, 2014).



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

**Attivare processi riflessivi:** l'atto del ri-pensare, ri-definire il senso del proprio fare, ri-tornare ai motivi ispiratori di ieri e ri-cercare quelli dell'oggi, ragionare sugli impatti che vengono realizzati è un esercizio essenziale e doveroso, atto ad evitare che il TS smarrisca il senso ultimo e si plasmi su modelli organizzativi legittimi ma diversi. I cambiamenti in cui il TS vive esigono uno sguardo non meramente operativo: **serve interrogarsi sulle prospettive del bene comune e non solo sul fare** (Mortari, 2007; Rossi, Boccacin, 2011).

**Spazi di condivisione generativi ancora più urgente oggi**, in un contesto culturale attuale tratteggiato da non luoghi (Augé, 1996), da spinte verso l'isolamento (Baumann, 2001) e da tendenze all'atomizzazione (Cesareo & Vaccarini, 2006; Cirillo, 2010) e che gli spazi sociali del TS continuano invece ad abitare.



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# **Come? Metodi pedagogici non mancano**

**Gruppi di apprendimento, circoli formativi, laboratori riflessivi, gruppi di pensiero, incubatori di idee, comunità di pratiche, episodi di apprendimento situato, ecc.**

**Wenger, 1998; Mortari, 2003; Rivoltella, 2013; Quaglino, 2014; Fedeli M., Grion V., Frison D. (ets.) (2016) et al.**





UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore



**FORMAZIONE:**  
**Pluridisciplinare**  
**Specifica per il TS**  
**Personalizzata**  
**Sostenibile**  
**Riflessiva**  
**Attivante**  
**Trasformativa**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

Valutare l'impatto per innovare il Terzo Settore  
Un contributo alla riforma

**ANCHE PER LE  
RETI E I  
CENTRI  
SERVIZIO**

**I CSV sono luoghi attivi,  
intraprendenti, efficienti, promotori  
di iniziative variegata e molteplici.**

**Taluni notano che, accanto al “fare  
per”, serve potenziare la dimensione  
processuale del “fare con” (FEO-FIVOL,  
2011, p. 44; Reggio, 2015).**

## **PISTE DI LAVORO**

- Raccogliere dati : quali processi in organizzazioni di piccole dimensioni? Quale cultura della gestione delle r.u. nel terzo settore circola? E quale sarebbe utile?**
- Ideare: quali processi in organizzazioni non organizzate?**
- Autonomia di ogni ente. Come rispettarla evitando di incoraggiare la frammentazione?**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

Valutare l'impatto per innovare il Terzo Settore  
Un contributo alla riforma

**Senza un change management dedicato e calzante  
per le risorse umane (anche occasionali, parziali o  
individuali)**

**sarà improbabile che le organizzazioni possano  
valutare il proprio impatto e svolgere quella  
funzione innovativa per il bene della comunità  
per la quale sono sorte**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

Valutare l'impatto per innovare il Terzo Settore  
Un contributo alla riforma

**IL TS ha sempre dedicato cura alle  
persone. Oggi serve dedicarsi *più e meglio*  
a chi si prende cura degli altri** (V. Iori)

**Grazie  
Maria Paola Mostarda**

