

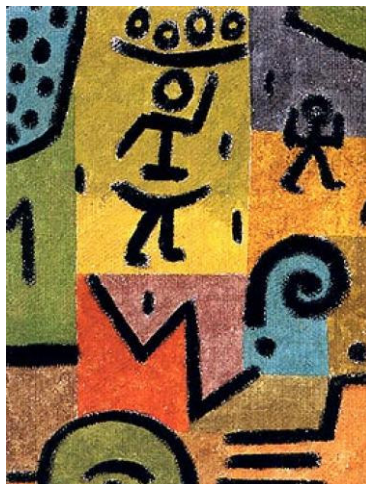


Master in

Politiche della cittadinanza e welfare locale

*Anno 2005-2006*

**“Analizzare le partnership: un’ipotesi di lavoro”**



Dott.a Monica Ruffa

Relatore: Chiar.mo Prof. Giovanni Moro

<b>Indice</b>	
<b>Introduzione</b>	<b>3</b>
<b>Cap. 1</b>	<b>6</b>
<b>Costruire gli strumenti: definire le partnership e individuare uno schema analitico</b>	<b>6</b>
<i>1.1 Le partnership: una definizione</i>	6
<i>1.2 Studiare le partnership: uno schema analitico</i>	7
1.2.1 Le criticità riscontrate sullo strumento	9
1.2.2 La rivisitazione dello strumento	9
<b>Cap. 2</b>	<b>13</b>
<b>Affinare le conoscenze: la costruzione di una tipologia di informazioni ricavabili attraverso uno studio approfondito sulle partnership</b>	<b>13</b>
<i>2.1 L'applicazione dello schema analitico ad alcuni casi di partnership</i>	13
<i>2.2 Alcune riflessioni sui risultati ottenuti</i>	17
2.2.1 La complessità della dinamica della partnership ed i limiti dell'analisi documentaria	17
2.2.2 L'output che è possibile ottenere da uno studio sulle partnership	18
<i>2.3 La tipologia di informazioni ricavabile da uno studio sulle partnership: un "ponte" verso la costruzione di uno strumento operativo</i>	20
<b>Cap. 3</b>	<b>23</b>
<b>Mettere a frutto gli apprendimenti: la costruzione di un questionario</b>	<b>23</b>
<i>3.1 Il progetto</i>	23
3.1.1 Gli obiettivi del progetto	23
3.1.2 L'articolazione del progetto	24
<i>3.2 La progettazione del questionario</i>	25
3.2.1 L'uso delle dimensioni, dei fattori e delle categorie di informazioni	25
3.2.2 Il questionario e le procedure della ricerca	27
<i>3.3 I risultati attesi</i>	28
<b>Cap 4.</b>	<b>31</b>
<b>Conclusioni relative al lavoro svolto e possibili sviluppi</b>	<b>31</b>
<i>4.1 Analizzare le partnership: un'ipotesi di lavoro</i>	31
<i>4.2 Oltre il nostro lavoro</i>	32
4.2.1 Il monitoraggio delle partnership	32
4.2.2 La valutazione delle partnership	33
4.2.3 L'analisi organizzativa delle partnership	35
<b>Allegato 1</b>	<b>36</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>42</b>

## Introduzione

Negli ultimi tempi abbiamo assistito gradualmente ad una perdita del monopolio dell'esercizio di funzioni di governo degli stati nazionali e delle pubbliche amministrazioni. Questa perdita di potere è avvenuta principalmente in tre direzioni:

- *in basso* (dal governo nazionale centrale alle amministrazioni regionali e locali)<sup>1</sup>;
- *in alto* (dal governo nazionale centrale verso le istituzioni transnazionali e globali)<sup>2</sup>;
- *all'esterno* (dal governo nazionale centrale verso organizzazioni e network privati o enti non profit e civici)<sup>3</sup>.

Anche il termine "governo" (*government*) viene sostituito sempre più spesso dal nuovo sostantivo *governance* che individua un "modo di produrre scelte collettive e beni pubblici (...) - che - miscela e fa cooperare attori di natura diversa e si affida alla crescita e alla loro capacità di autoregolazione" (Donolo, 2004, 220). Il cambiamento avvenuto nel sistema istituzionale, quindi, non sembra essere di grado, bensì di natura. Non si registra, infatti, solo la composizione di un diverso mix fra soggetti dell'arena istituzionale, bensì ad un cambiamento dei ruoli e dei rapporti fra di essi:

- gli attori pubblici hanno assunto nel tempo sempre meno un ruolo di gestori e sempre più quello di facilitatori, animatori di network, catalizzatori;
- gli attori privati sono divenuti socialmente responsabili e impegnati nelle politiche pubbliche;
- gli attori sociali hanno iniziato ad esercitare poteri e responsabilità e non solo consenso o denuncia.

In Italia la legge 328/2000, la "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali", rappresenta l'esito principale dei mutamenti avvenuti negli ultimi tempi: promuove il coinvolgimento di organizzazioni civiche<sup>4</sup>, comunità locali, reti informali, famiglie e forze sociali nella gestione, nell'offerta dei servizi, ma anche nella progettazione degli stessi (v. Capo I); delinea il ruolo dello Stato, delle Regioni, delle Province e dei Comuni alla luce di un nuovo assetto politico-istituzionale (v. Capo II); sollecita azioni di sostegno in particolari aree di intervento (v. Capo III); determina gli strumenti atti a favorire il riordino del sistema integrato di interventi e servizi sociali (v. Capo IV); definisce interventi, servizi ed emolumenti appartenenti al sistema integrato regolato dalla stessa legge (v. Capo V).

Anche dall'Europa arrivano sollecitazioni rispetto alla collaborazione fra soggetti pubblici, imprese e organismi appartenenti all'ampia categoria delle organizzazioni civiche per la gestione di servizi e/o interventi. La promozione di progetti di sviluppo locale, finanziata attraverso fondi comunitari, ad esempio, ha, come metodologia di base, quella di favorire la creazione di partnership che comprendano attori di diversa natura: pubblica, privata e di terzo

---

<sup>1</sup> v. Legge 328/2000, la Rifoma del Titolo V della Costituzione (Legge Costituzionale n.3/2001), la Legge Costituzionale che determina la *devolution* approvata il 18 novembre del 2005 e così via.

<sup>2</sup> v. ruolo dell'Unione Europea rispetto agli stati membri.

<sup>3</sup> v. Legge 328/2000.

<sup>4</sup> Per "organizzazione civica" intendiamo qualsiasi organizzazione costituita e gestita da cittadini che eserciti poteri in una politica pubblica per la tutela di diritti o la cura di beni comuni. Ne sono un esempio gruppi di volontariato, gruppi di auto-aiuto, movimenti di consumatori, ambientalisti, gruppi informali, movimenti di sviluppo locale, cooperative sociali, comunità di accoglienza, network globali, organizzazioni di secondo grado, siti internet e reti telematiche (Moro, 2005).

settore (Donolo, 2004). A tal fine nei bandi di gara compare come obbligatoria per l'assegnazione di fondi la presenza di un mix-organizzativo fra i soggetti attuatori.

*“E' implicito nella scelta di favorire i mix organizzativi l'obiettivo di stimolare processi di confronto e di condivisione, di scambio di idee e di sinergie di risorse che, una volta entrati nelle pratiche quotidiane degli attori, si consolidano in competenze professionali e in capacità relazionali attivabili genericamente, cioè a prescindere dagli specifici obiettivi che di volta in volta vengono perseguiti. Sono cioè stili di governance e di implementazione di programmi complessi.” (Donolo, 2004, 142).*

Lo scenario del welfare locale, quindi, è divenuto molto complesso: nuovi soggetti sono entrati a far parte del sistema istituzionale, nuovi termini (come *governance*, sussidiarietà, *partnership*) si sono imposti nel linguaggio comune, nuove prassi operative caratterizzano l'agire quotidiano.

Durante il modulo gestito dal prof. Moro dal titolo “Governance, *partnership* e politiche della cittadinanza”, inserito all'interno del Master in “Politiche della cittadinanza e welfare locale”, abbiamo messo in luce alcuni nodi problematici dei cambiamenti avvenuti. In particolare, la realtà del welfare locale è sembrata mutare più velocemente di quanto concettualmente si sia riusciti ad interpretare e a prevedere.

Abbiamo, quindi, scelto di focalizzare la nostra analisi su uno dei protagonisti di questa realtà, che abbiamo definito come “complessa”: le *partnership*. A seguito di una prima ricognizione generale sullo “stato dell'arte” della riflessione scientifica rispetto alle caratteristiche di questo soggetto istituzionale, abbiamo messo in luce i seguenti ordini di problemi:

- a) l'assenza di un accordo sul significato del termine “*partnership*”;
- b) l'assenza di uno schema analitico generale che permetta di studiare le *partnership* a fronte del proliferare di strumenti finalizzati allo studio dei progetti che le stesse intendono sviluppare;
- c) l'assenza di strumenti operativi in grado di raccogliere informazioni rilevanti sulle *partnership*.

Il lavoro che segue è stato costruito a partire dalla volontà di fornire alcune risposte ai problemi evidenziati. Utilizziamo non a caso il termine “costruito” in quanto rende, a nostro avviso, l'idea di come il prodotto finale sia stato il frutto di un lavoro artigianale, iniziato in aula con la messa in discussione di strumenti esistenti per analizzare le *partnership*, proseguito con la modifica ed il perfezionamento degli stessi e terminato con l'utilizzo degli apprendimenti acquisiti per produrre un questionario che verrà impiegato per raccogliere informazioni sulle *partnership* fra organizzazioni civiche e imprese a livello europeo.

#### *Gli obiettivi del lavoro e la sua articolazione*

Il nostro lavoro ha perseguito i seguenti obiettivi:

- a) definire le caratteristiche principali di una *partnership* al fine di distinguerla da altre forme di collaborazione fra soggetti istituzionali;
- b) individuare uno schema analitico generale in grado di indagare le diverse componenti di una *partnership* indipendentemente dal progetto che intende sviluppare, del settore in cui va ad agire e dai soggetti che ne fanno parte;
- c) costruire uno strumento di rilevazione che permetta di raccogliere informazioni rilevanti sulle *partnership* e, quindi, di incrementare la conoscenza su di esse.

A partire dagli stimoli offerti dal prof. Moro durante le lezioni, dal mese di febbraio al mese di novembre, è stato intrapreso un lavoro di ricerca articolato in tre fasi consequenziali, scandite da una serie di azioni e caratterizzate dalla produzione di altrettanti output (v. Tab. 1).

**Tab. 1 L'articolazione della ricerca**

	<b>Tempi</b>	<b>Azioni</b>	<b>Output</b>
Fase 1	Febbraio – Giugno	A) Definizione delle partnership e presentazione di uno schema analitico in grado di studiarle. B) Modifica dello schema analitico	Produzione di uno <b>schema analitico completo</b> in grado di individuare dimensioni e fattori che compongono le partnership
Fase 2	Luglio - Settembre	A) Applicazione dello schema analitico completo su 15 casi di partnership. B) Analisi dei risultati	Costruzione di <b>una tipologia di informazioni</b> rilevabili da uno studio sulle partnership
Fase 3	Ottobre - Novembre	A) Costruzione di un questionario finalizzato a studiare le partnership.	Produzione di un <b>questionario</b> finalizzato a studiare le partnership all'interno di una ricerca realizzata a livello europeo

Si è trattato, come si noterà, di percorso che ci ha condotto gradualmente dallo studio analitico delle partnership fino pratica della ricerca, attraverso un continuo affinamento degli strumenti individuati.

Nei capitoli seguenti presenteremo il lavoro svolto<sup>5</sup>. A partire dalla problematizzazione delle esigenze rilevate rispetto allo “stato dell’arte” delle conoscenze sulle partnership, descriveremo:

- le modalità attraverso le quali abbiamo costruito gli strumenti che ci hanno permesso di analizzare le partnership (Cap. 1);
- l’affinamento delle conoscenze acquisite attraverso l’applicazione degli strumenti costruiti ad alcuni casi di partnership (Cap. 2);
- la progettazione di un questionario finalizzato a studiare dei casi di partnership a livello europeo (Cap. 3).

Concluderemo, infine, il nostro lavoro proponendo alcuni spunti relativi ai possibili sviluppi che un lavoro analitico sulle partnership potrebbe avere (Cap. 4).

Ci sembra opportuno e doveroso precisare che il lavoro che presentiamo è frutto dei contributi e della collaborazione di più soggetti, che, cogliamo l’occasione di ringraziare: il prof. Giovanni Moro, che ha dato l’input per una riflessione teorica sulle partnership e per la realizzazione della ricerca; i colleghi del master, soggetti attivi nella verifica degli strumenti costruiti e nel confronto sulle loro potenzialità, la Dott.a Melody Ross, responsabile del progetto promosso dall’organizzazione Active Citizenship Network (ACN)<sup>6</sup>, e la Dott.a Ilaria Vannini con le quali ho collaborato per la costruzione del questionario.

*In copertina: Zitronen, Paul Klee.*

<sup>5</sup> Per facilitare il lettore nella comprensione del lavoro svolto, nel testo abbiamo riassunto i principali apprendimenti via via acquisiti all’interno di alcuni *box* dallo sfondo verde.

<sup>6</sup> Active Citizenship Network (ACN) è nata ufficialmente nel Dicembre del 2001 come “ramo” europeo e internazionale del movimento italiano denominato Cittadinanza Attiva. La sua mission è quella di promuovere e supportare la costruzione di una cittadinanza europea come cittadinanza attiva ovvero in grado di esercitare poteri e responsabilità all’interno del policy making. Consulta sito <http://www.activecitizenship.net/home.html>

## Cap. 1

### Costruire gli strumenti: definire le partnership e individuare uno schema analitico

La prima fase del nostro lavoro è stata caratterizzata dalla individuazione di strumenti analitici che ci permettessero di:

- distinguere le partnership da altre forme di collaborazione fra soggetti istituzionali;
- focalizzare le caratteristiche salienti di una partnership.

Abbiamo cercato in letteratura dei riferimenti che potessero essere utili al nostro lavoro di ricerca e abbiamo trovato dei validi contributi nell'attività del Copenhagen Centre<sup>7</sup>, un istituto di ricerca promosso dal governo danese che si occupa in particolare di partnership e di responsabilità sociale d'impresa.

#### 1.1 Le partnership: una definizione

Innanzitutto il Copenhagen Centre chiarisce che le partnership “*non sono una forma organizzativa, ma un processo*” (Moro, 2005, 189): esse sono un insieme di “*persone e organizzazioni provenienti da qualche combinazione di appartenenze pubbliche, private e civiche che si impegnano in rapporti volontari, reciprocamente vantaggiosi e innovativi per occuparsi di comuni scopi sociali mettendo assieme le proprie risorse e competenze*” (Moro, 2005, 189).

Al fine di approfondire il significato di tale definizione, soffermiamoci sugli aspetti che la caratterizzano.

- Le partnership sono *combinazioni di soggetti* che fanno parte del sistema istituzionale ma che provengono da settori differenti (pubblico, privato, organizzazioni civiche).
- La scelta di costituire una partnership deve essere *volontaria* e non deve derivare da una conformità a doveri legali o statutari, anche se può accadere che alcuni soggetti siano spinti a parteciparvi dalla volontà di evitare conflitti o da pressioni esterne.
- La partnership ha luogo nel momento in cui i soggetti coinvolti riconoscono dei *vantaggi reciproci* nella collaborazione. Tali vantaggi possono essere ad esempio: sviluppo del capitale umano; incremento della efficienza operativa; migliore accesso alle risorse finanziarie e all'informazione; erogazione di servizi più efficaci; aumento della reputazione e della credibilità.
- Le partnership sono caratterizzate da un aspetto *innovativo*; spesso grazie ad esse si esplorano nuovi approcci per la soluzione dei problemi, si capitalizzano saperi provenienti da settori istituzionali differenti, si contaminano paradigmi teorici e prassi operative, si mettono in discussione regole e modelli tradizionali di interazione tra i diversi attori.

---

<sup>7</sup> Il sito web del Copenhagen Centre è: [www.copenhagencentre.com](http://www.copenhagencentre.com).

- Le partnership devono perseguire *scopi di interesse generale* attraverso azioni comuni.
- Ciascun partner deve contribuire *con le proprie risorse e competenze* alla partnership. Ovviamente l'investimento di ciascuno può essere differente, a seconda delle proprie caratteristiche. Più spesso, ad esempio, sono gli enti pubblici e quelli privati a fornire risorse in termini finanziari, mentre sono le organizzazioni civiche a mettere in campo il personale necessario per la realizzazione degli interventi.

Infine, i ricercatori del Copenhagen Centre mettono in luce un effetto *alchemico* delle partnership: attraverso di esse, infatti, i partner sviluppano sinergie che sono superiori alla somma delle potenzialità di ciascun componente; sinergie che permettono la realizzazione di interventi che sarebbe impossibile mettere in opera se si agisse autonomamente. È proprio la valorizzazione di questo aspetto delle partnership ad averne fatto un soggetto attivo e così rilevante nel welfare locale.

La definizione di partnership offerta dal Copenhagen Centre e proposta in aula dal prof. Moro ha aperto il confronto fra i colleghi del master rispetto ad esperienze di partnership “vissute” più o meno attivamente, ed ha permesso di raggiungere un primo risultato, ovvero una chiarificazione rispetto agli elementi essenziali che caratterizzano una partnership e, di conseguenza, l'individuazione di collaborazioni che non possono essere definite come tali.

**Tab. 2 Descrizione degli elementi essenziali di una partnership e delle forme di collaborazione che non possono essere definite come tali.**

Sono partnership:	Non sono partnership:
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Collaborazioni fra soggetti appartenenti a settori differenti nelle quali i partecipanti:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- perseguono uno scopo comune</li> <li>- lavorano insieme</li> <li>- condividono risorse, responsabilità e rischi.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Collaborazioni fra soggetti che appartengono allo stesso settore (ad esempio fra aziende profit o tra servizi pubblici)</li> <li>➤ Appalti</li> <li>➤ Semplici consultazioni e audizioni</li> <li>➤ Generici protocolli di intesa fra soggetti</li> <li>➤ Collaborazioni dove vengano a mancare parità e impegni reciproci.</li> </ul>

## 1.2 Studiare le partnership: uno schema analitico

Una volta ristretto il campo di osservazione alle partnership, al fine di proseguire nel nostro lavoro di approfondimento delle caratteristiche peculiari di questo nuovo soggetto istituzionale, abbiamo nuovamente attinto all'esperienza del Copenhagen Centre.

Nel 2000 i ricercatori danesi in occasione di una riflessione sul ruolo crescente delle collaborazioni fra soggetti pubblici, imprese e terzo settore a livello europeo (Nelson, Zadek, 2000) hanno delineato uno schema analitico, finalizzato alla descrizione delle partnership, nel quale vengono rendono espliciti:

- le *dimensioni* delle partnership, ovvero le macro-aree concettuali che la compongono;
- i *fattori* che caratterizzano ciascuna dimensione, ovvero gli elementi costitutivi delle stesse.

Le dimensioni che compongono una partnership, secondo il Copenhagen Centre, sono cinque (v. Tab. 3): una partnership nasce in un *contesto* definito (Dimensione 1), persegue degli *scopi*

*comuni* (Dimensione 2), è caratterizzata da un certo numero e tipo di *partecipanti* (Dimensione 3), necessita di una *struttura organizzativa* (Dimensione 4) e ottiene diversi tipi di *risultati* (Dimensione 5).

A ciascuna dimensione corrisponde una serie di fattori. Ad esempio, per quanto riguarda la dimensione 4. *Organizzazione* è possibile individuare i seguenti fattori (v. Tab. 3):

- la *struttura giuridica* (Fattore 4.1), relativa al tipo di forma giuridica che regola i rapporti fra i partner (se, ad esempio, le organizzazioni si sono costituite come associazioni temporanee di impresa o se costituiscono un network di soggetti);
- la *struttura istituzionale* (Fattore 4.2) relativa alla *governance* del nuovo soggetto costituito (se, ad esempio, le decisioni vengono prese attraverso un processo di dialogo aperto oppure se è prevista l'elezione di un comitato);
- la *comunicazione* (Fattore 4.3), relativa alle procedure che regolano il passaggio di informazioni fra i partners (se, ad esempio, si usano strumenti quali la riunione periodica oppure se i diversi partner comunicano solo attraverso e-mail).

Di seguito si riporta lo schema in forma estesa.

**Tab. 3 Lo schema analitico costruito dal Copenhagen Centre**

DIMENSIONI	FATTORI
<b>1.CONTESTO</b>	1.1 <i>Ambiente socio-economico, culturale e politico</i> 1.2 <i>Vettori e impulsi</i> 1.3 <i>Momento storico</i>
<b>2. SCOPI</b>	2.1 <i>Costruzione e attivazione di un'agenda comune</i> 2.2 <i>Campo di azione e livello di complessità</i> 2.3 <i>Evoluzione dello scopo e del campo</i>
<b>3. PARTECIPANTI</b>	3.1 <i>Leadership</i> 3.2 <i>Persone e loro organizzazioni</i> 3.3 <i>Risorse, competenze e rendimento</i>
<b>4. ORGANIZZAZIONE*</b>	4.1 <i>Struttura organizzativa e giuridica</i> 4.2 <i>Governance o struttura istituzionale</i> 4.3 <i>Comunicazione</i>
<b>5. RISULTATI</b>	5.1 <i>Misurazione e valutazione</i> 5.2 <i>Adattamento e ridefinizione della partnership</i>

\*Abbiamo utilizzato lo sfondo giallo, in quanto la dimensione 4. Organizzazione è stata utilizzata nel testo per agevolare la comprensione dei termini *dimensione* e *fattore*.

A partire dalla esigenza rilevata di individuare strumenti in grado di studiare le partnership in modo approfondito, l'apporto fornito dal Copenhagen Centre ci è sembrato particolarmente rilevante in quanto:

- focalizza l'attenzione su aspetti che riguardano la partnership in sè e non il progetto che essa intende realizzare;
- evidenzia caratteristiche indagabili in qualunque tipo di partnership indipendentemente, quindi, dall'area di intervento in cui sviluppa delle azioni o dal tipo di soggetti che vi partecipano.



### 1.2.1 Le criticità riscontrate sullo strumento

Alla luce delle potenzialità dello schema analitico costruito dal Copenhagen Centre, il prof. Moro ha proposto alla classe frequentante il master di verificare la sua effettiva portata esplicativa attraverso una sua applicazione ad alcuni casi di partnership.

I risultati del lavoro svolto da ciascuno sono stati discussi in aula e hanno messo in luce alcune importanti criticità.

- Per i colleghi che avevano partecipato attivamente alla realizzazione della partnership, era stato difficile registrare, attraverso l'uso dello schema analitico, i mutamenti incorsi durante l'implementazione della stessa. Proprio alla luce del fatto che la partnership è stata definita come un processo e non come una forma organizzativa (v. par. 1.1), lo strumento costruito dal Copenhagen Centre è sembrato non approfondire adeguatamente gli aspetti “dinamici” della collaborazione fra soggetti istituzionali diversi. Ad esempio, in tutti i casi riportati dai colleghi, nella messa in opera della partnership erano intercorsi cambiamenti soprattutto rispetto alla dimensione 3. *Partecipanti* e 4. *Organizzazione*. Nello schema analitico costruito dal Copenhagen Centre sono presenti fattori che descrivono alcuni cambiamenti (v. Fattore 2.3 e 5.2) ma, come è evidente, non sono relativi alle dimensioni nelle quali, a seguito della applicazione dello strumento, era stata riscontrata una maggiore dinamicità.
- Dal momento che, generalmente, siamo abituati ad analizzare i progetti che le partnership sviluppano e non le partnership in sé, molto spesso è stata fatta confusione fra le informazioni che riguardavano gli scopi ed i risultati del progetto e quelle riguardanti gli scopi ed i risultati della partnership (v. Dimensioni 2 e 5). È emersa, quindi, l'esigenza di costruire una dimensione relativa ai fattori che riguardano il progetto in modo da esaurire, in quella sezione specifica, tutte le informazioni sulle caratteristiche dell'intervento e lasciare uno spazio maggiore e più definito alla descrizione della collaborazione attivata.
- Sono risultati assenti alcuni aspetti rilevanti della partnership, quali i benefici attesi per i partecipanti, i conflitti emersi e gli impatti ottenuti.

### 1.2.2 La rivisitazione dello strumento

Alla luce delle criticità messe in evidenza dai colleghi del master, lo schema analitico costruito dal Copenhagen Centre è stato modificato al fine di renderlo più completo e nello stesso tempo più fruibile.

A seguito di un vivace confronto, abbiamo costruito delle nuove dimensioni e suddiviso lo schema analitico in due macro-aree: la **struttura** della partnership e la sua **dinamica** (v. Tab. 4).

Nella prima macro area (La Struttura) sono state inserite le prime 4 dimensioni individuate dai ricercatori del Copenhagen Centre, ovvero il *contesto* in cui si forma, gli *scopi*, i *partecipanti* e l'*organizzazione* (v. Tab. 3). Abbiamo aggiunto in questa sezione altre tre dimensioni:

- l'*oggetto* della partnership, ovvero il progetto che la partnership intende sviluppare (Dimensione 2);
- la *composizione* della partnership (Dimensione 3), ovvero il tipo di organizzazioni che la compongono e il tipo di combinazione di soggetti che la caratterizzano (se si tratta, ad

esempio, di una partnership formata da organizzazione civica e un'impresa, oppure da un gruppo di imprese e un soggetto pubblico e così via);

- il tipo di *valutazione* al quale è stata sottoposta (v. Dimensione 7).

Abbiamo inoltre definito in modo più chiaro i fattori che compongono la Dimensione 1. *Contesto* e aggiunto come fattore ulteriore della Dimensione 4. *Scopi e obiettivi*, i *benefici attesi dai partecipanti* (Fattore 4.2).

Nella seconda macro area (La dinamica) abbiamo inserito delle dimensioni aggiuntive che riguardano il “processo” attivato dalla partnership:

- i *rapporti fra partner* (Dimensione 8), ovvero il tipo di sinergia attivata dalla collaborazione fra più soggetti;
- gli *ostacoli* intervenuti (Dimensione 9);
- i *mutamenti* registrati nel corso della implementazione della partnership (Dimensione 10);
- gli *effetti*, ovvero i diversi tipi di risultati raggiunti attraverso la costituzione della partnership (Dimensione 11).

La riflessione sviluppata durante il corso di master rispetto alle potenzialità dello schema analitico del Copenhagen Centre, ha avuto come esito la modifica dello strumento e la produzione del **primo output del nostro lavoro**, ovvero la messa a punto di uno schema analitico completo finalizzato allo studio delle partnership (v. Tab. 4).

**Tab. 4 Il 1° output del nostro lavoro: uno schema analitico completo finalizzato allo studio delle partnership**

\*Le righe della tabella con lo sfondo giallo sono quelle relative alle dimensioni da noi costruite in aggiunta a quelle individuate dal Copenhagen Centre.

LA STRUTTURA	
DIMENSIONI	FATTORI
<b>1. CONTESTO</b>	1.1 <i>Contesto socio-economico, culturale e politico</i> 1.1 <i>Vettori sistemici</i> 1.2 <i>Impulsi</i>
<b>2. OGGETTO*</b>	2.1 <i>Finalità generale</i> 2.2 <i>Obiettivi specifici</i> 2.3 <i>Attività svolte</i> 2.4 <i>Livello di intervento e grado di complessità</i> 2.5 <i>Tipo di intervento</i> 2.6 <i>Tipi di attività</i> 2.7 <i>Portata dei risultati attesi</i> 2.8 <i>Effetti del progetto</i>
<b>3. COMPOSIZIONE</b>	3.1 <i>Tipo di organizzazioni</i> 3.2 <i>Tipo di composizione</i>
<b>4. SCOPI E OBIETTIVI</b>	4.1 <i>Agenda comune</i> 4.2 <i>Benefici e risultati attesi per i partecipanti</i>
<b>5. PARTECIPANTI</b>	5.1 <i>Leadership</i> 5.2 <i>Persone che rappresentano le organizzazioni</i> 5.3 <i>Risorse</i>
<b>6. ORGANIZZAZIONE</b>	6.1 <i>Struttura organizzativa e giuridica</i> 6.2 <i>Sistema istituzionale (governance)</i> 6.3 <i>Comunicazione interna</i>
<b>7. VALUTAZIONE</b>	7.1 <i>Misurazione e valutazione</i> 7.2 <i>Strumenti e procedure</i>

LA DINAMICA	
DIMENSIONI	FATTORI
<b>8. RAPPORTI TRA I PARTNER</b>	8.1 <i>Processi di adattamento</i> 8.2 <i>Conflitti</i>
<b>9. OSTACOLI</b>	9.1 <i>Cognitivi</i> 9.2 <i>Operativi</i>
<b>10. MUTAMENTI NELLA PARTNERSHIP</b>	10.1 <i>Nelle strutture e nelle forme</i> 10.2 <i>Nei partecipanti</i> 10.3 <i>Negli obiettivi</i> 10.4 <i>Nei modelli di azione e nelle attività</i>
<b>11. EFFETTI</b>	11.1 <i>Output</i> 11.2 <i>Outcome</i> 11.3 <i>Impatti</i> 11.4 <i>Benefici per i partecipanti</i>

Rispetto allo strumento costruito dal Copenhagen Centre, lo schema analitico completo da noi prodotto mantiene le caratteristiche peculiari che avevano fatto apprezzare il lavoro svolto dai ricercatori danesi (v. par. 1.2) e risulta essere rafforzato rispetto alle sue potenzialità.

Possiamo riassumere il valore aggiunto dello schema analitico completo da noi prodotto nei seguenti punti.

- Aver suddiviso le diverse dimensioni di una partnership nella macro-area della struttura e in quella della dinamica ha permesso di dare una rilevanza maggiore ai processi attivati dalla costituzione di una partnership e quindi di aumentare la conoscenza rispetto a quegli aspetti che, non essendo “sulla carta”, rimangono spesso oscuri e difficilmente indagabili.
- Aver dato uno spazio definito all’oggetto della partnership, ha permesso di esaurire tutte le informazioni utili sullo stesso in un’unica sezione e quindi di focalizzare meglio l’attenzione sulle caratteristiche della collaborazione attivata.
- L’applicazione dello schema analitico completo come griglia di osservazione di una partnership potrebbe essere utile per l’analisi ed il monitoraggio della stessa;
- L’applicazione dello schema analitico completo come griglia di osservazione di una partnership permetterebbe di individuare collaborazioni che, pure essendo definite come partnership, in realtà non ne hanno le caratteristiche (si veda rapporti paritari, impegno di risorse, processi decisionali condivisi).
- Lo schema analitico completo, individuando dimensioni e fattori di una partnership, potrebbe essere utilizzato per raccogliere informazioni su un numero consistente di casi partnership e quindi di ottenere i seguenti output:
  - individuazione delle caratteristiche delle partnership maggiormente ricorrenti;
  - individuazione di connessioni fra caratteristiche ricorrenti (ad esempio fra tipi di soggetti coinvolti e tipi di risultati raggiunti...);
  - individuazione di una tipologia delle partnership.

La prima fase del nostro lavoro (v. Tab. 1) si è, quindi, conclusa con il raggiungimento di due degli obiettivi che, alla luce di alcune esigenze rilevate in merito allo studio delle partnership, avevamo posto come traguardo all'inizio della nostra ricerca (v. Introduzione), ovvero:

- a) la definizione delle caratteristiche principali di una partnership (v. pa. 1.1);
- b) l'individuazione di uno schema analitico generale in grado di indagare le diverse componenti di una partnership indipendentemente dal progetto che intende sviluppare, del settore in cui va ad agire e dai soggetti che ne fanno parte (v. par.1.2).

Capitalizzando il lavoro svolto in questi ultimi anni dal Copenhagen Centre abbiamo, infatti, definito le caratteristiche delle partnership che agiscono nel welfare locale (v. par. 1.1) e messo a punto uno schema analitico completo in grado di analizzarle (v. par. 1.2). Questi due strumenti ci hanno permesso di procedere nell'approfondimento delle peculiarità delle collaborazioni fra soggetti istituzionali differenti e nella graduale "messa in opera" delle conoscenze acquisite, come descriveremo dettagliatamente nei capitoli seguenti.

## Cap. 2

### **Affinare le conoscenze: la costruzione di una tipologia di informazioni ricavabili attraverso uno studio approfondito sulle partnership**

Alla luce delle potenzialità individuate nello schema analitico completo da noi costruito, in particolare rispetto al suo possibile impiego per agevolare il monitoraggio delle partnership o per la realizzazione di uno studio approfondito sulle caratteristiche delle stesse, nella seconda fase del nostro lavoro abbiamo ritenuto opportuno verificare l'effettiva fruibilità dello strumento applicandolo ad alcune esperienze concrete di collaborazioni fra soggetti istituzionali diversi (pubblico, privato e terzo settore).

Questa operazione, realizzata in via sperimentale, ha permesso di raggiungere tre tipi di risultati.

1. Innanzitutto ha aperto una riflessione rispetto alle dimensioni ed ai fattori che caratterizzano le partnership sui quali è più difficile rilevare delle informazioni e rispetto agli strumenti di rilevazione più idonei per realizzare una ricerca sulle partnership.
2. In secondo luogo ha permesso di avere un'idea del tipo di output che si può ottenere attraverso uno studio approfondito sulle partnership basato sulle dimensioni e sui fattori individuati.
3. In terzo luogo ha fornito l'input per produrre una tipologia di informazioni finalizzata a favorire la costruzione di strumenti di rilevazione in grado di raccogliere informazioni rilevanti sulle partnership.

Di seguito presentiamo i diversi passaggi del lavoro svolto.

#### **2.1 L'applicazione dello schema analitico ad alcuni casi di partnership**

Una volta terminato il lavoro di revisione sullo schema analitico del Copenhagen Centre, abbiamo coinvolto nuovamente i colleghi del master chiedendo loro di applicare lo schema di analisi completo (v. Tab. 4) ai cinque casi di partnership già in precedenza analizzati<sup>8</sup>. Successivamente abbiamo applicato lo schema ad altri 10 progetti rispetto ai quali avevamo facilità di reperire le informazioni necessarie: 5 progetti indagati in una precedente ricerca<sup>9</sup>, 2 progetti presi in esame dai ricercatori del Copenhagen Centre<sup>10</sup> e 3 progetti implementati da Cittadinanza Attiva<sup>11</sup>. In totale, quindi, i casi di partnership sui quali abbiamo applicato lo schema analitico completo sono stati 15.

La procedura seguita in questa fase di lavoro è stata la seguente:

- 1) lettura e analisi delle informazioni raccolte sui casi di partnership presi in esame;
- 2) suddivisione delle informazioni relative a ciascun fattore in categorie discrete;

---

<sup>8</sup> 1) Luoghi e gesti di cura, 2) Imparare sicuri, 3) Europe Land of Asylum, 4) Bottega del diritto, 5) Dopo di noi.

<sup>9</sup> 6) La Cooperazione sociale di tipo B nelle scuole di Torino, 7) Isola che non c'è, 8) Casa su misura, 9) Progetto stazione autolinee, 10) Turismo per tutti (Leone, 1998).

<sup>10</sup> 11) Ry - progetto danese, 12) Apenburg - progetto tedesco (Kjaer, 2003).

<sup>11</sup> 13) Obiettivo barriere, 14) Codice di condotta Supply Chain, 15) Revisione contratti bancari.

- 3) costruzione di una tabella sulla quale sono state registrate le categorie costruite e le relative frequenze.

Per facilitare la comprensione del lavoro svolto, facciamo un esempio di come abbiamo utilizzato le informazioni raccolte sui 15 casi rispetto al fattore *6.1 struttura organizzativa e giuridica* relativo alla dimensione *6. Organizzazione* (v. Tab. 4).

Dal momento che in alcuni casi inseriti nella sperimentazione il tipo di collaborazione attivata fra i partner era stata sancita attraverso una convenzione, in altri attraverso protocolli di intesa, in altri ancora attraverso accordi non formalizzati giuridicamente, abbiamo suddiviso le informazioni raccolte in due categorie: struttura organizzativa *formalizzata* e struttura organizzativa *non formalizzata*. Abbiamo quindi conteggiato i casi registrati su ciascuna categoria ottenendo il seguente output: 10 casi nella categoria *formalizzata* e 5 casi nella categoria *non formalizzata*.

Lo stesso procedimento è stato utilizzato per tutte le altre informazioni rilevate su ciascun fattore.

Riportiamo di seguito la tabella utilizzata per registrare le categorie da noi costruite e le frequenze relative a ciascuna di esse.

**Tab. 5 La tabella utilizzata per costruire le categorie e registrare le frequenze relative ai 15 casi di partnership presi in esame**

Legenda:

Nella dimensione 6. *Organizzazione* abbiamo utilizzato lo sfondo giallo in quanto è stata utilizzata nel testo per agevolare la comprensione del lavoro svolto.

La numerazione dei casi di partnership rispecchia quella riportata nelle note 8,9,10,11 a pag. 13.

DIMENSIONI	FATTORI	CATEGORIE	CASI DI PARTNERSHIP																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	tot	
<b>1.CONTESTO</b>	1.1 <i>Contesto socio-economico, culturale e politico</i>	Alleanze consolidate fra partner	1				1		1			1			1			5	
		Alleanze spontanee								1	1								2
		Alleanze strategiche	1		1		1	1					1	1				1	7
	1.2 <i>Vettori sistemici</i>	Leggi vigenti	1		1		1	1	1	1		1	1						8
		Mission delle organizzazioni partecipanti		1				1									1		3
		Presenza di un evento scatenante			1										1			1	3
		Presenza di processi politici in corso	1			1		1	1										4
		Mutamento nella percezione sociale di un problema					1			1	1	1	1				1		6
	1.3 <i>Impulsi</i>	Eventi istituzionali					1							1					2
	<b>2. OGGETTO*</b>	2.1 <i>Finalità generale</i>	Rafforzamento di un processo già in atto	1		1			1					1					4
Denuncia				1							1	1			1	1			5
Innovazione			1			1	1		1	1	1	1		1			1	1	10
2.4 <i>Livello di intervento e grado di complessità</i>		Locale	1		1	1	1	1	1	1	1		1						9
		Regionale						1	1									1	3
		Locale-nazionale		1									1		1	1	1		5
2.5 <i>Tipo di intervento</i>		Internazionale			1														1
	Interventi diretti per risolvere una situazione.	1	1	1	1	1	1	1		1	1				1	1	1	11	
	Azioni generali orientate a una policy		1	1					1			1	1	1				6	
<b>3. COMPOSIZIONE</b>	3.1 <i>Tipo di organizzazione</i>	Presenza di organizzazioni ombrello						1			1	1						3	
		Presenza del pubblico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					1	12
		Presenza del privato		1				1						1	1	1	1	1	7
		Presenza di organizzazioni civiche	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	14
	3.2 <i>Tipo di composizione</i>	1+1			1														1
	N+n	1																1	
	1+n																	0	
<b>4. SCOPI E OBIETTIVI</b>	4.1 <i>Agenda comune</i>	Si	1	1	1	1	1							1	1	1		8	
		No																	0
	4.2 <i>Benefici e risultati attesi per i</i>	Immagine		1										1			1		3
		Net-work	1	1	1														3

	<i>partecipanti</i>	Legittimazione istituzionale	1											1	1	1			4	
		Aumento di potere														1			1	
		Aumento capitale sociale		1															1	
		Aumento reputazione													1	1			2	
		Praticare la mission		1											1	1	1		4	
<b>5. PARTECIPANTI</b>	<b>5.1 Leadership</b>	Condivisa		1					1	1				1	1	1			6	
		Accentrata	1		1	1	1	1							1		1		7	
<b>6. ORGANIZZAZIONE</b>	<b>6.1 Struttura organizzativa e giuridica</b>	Non formalizzata												1	1	1	1	1	5	
		Formalizzata	1	1	1	1	1	1	1	1	1									10
	<b>6.2 Sistema istituzionale (governance)</b>	Semplice				1	1	1							1					6
		Complesso	1	1						1						1	1	1		6
	<b>6.3 Comunicazione</b>	Non formalizzata														1	1	1		3
Formalizzata		1												1		1	1		4	
<b>7. VALUTAZIONE</b>	<b>7.1 Misurazione e valutazione</b>	Presenza di una valutazione prevista	1	1		1													3	
		Presenza di una valutazione non prevista																		0
		Assenza di una valutazione				1		1							1	1	1	1	1	7
<b>11. EFFETTI</b>	<b>11.1 Output</b>	Report	1							1					1		1		4	
	<b>11.2 Outcome</b>	Mancata integrazione fra partner																1		1
		Empowerment delle organizzazioni	1	1				1	1	1		1			1	1	1			9
		Miglioramento dei rapporti fra le organizzazioni		1				1		1		1			1	1				6
	<b>11.3 Impatti</b>	Sviluppo della partnership	1													1		1		3
		Effetto moltiplicatore						1	1		1								1	4
	<b>11.4 Benefici per i partecipanti</b>	Raggiungimento benefici auspicati						1	1	1	1	1		1	1	1	1			9
Raggiungimento di benefici imprevisti							1	1	1		1								4	



## 2.2 Alcune riflessioni sui risultati ottenuti

Una volta costruita la tabella (v. Tab. 6) è stato possibile sviluppare alcuni ragionamenti sulle evidenze emerse.

### 2.2.1 *La complessità della dinamica della partnership ed i limiti dell'analisi documentaria*

Ad un lettore attento non sarà sfuggito il fatto che alcuni fattori, ma soprattutto alcune dimensioni presenti nello schema analitico completo (v. Tab. 4) sono assenti nella tabella costruita a seguito della sua applicazione ai 15 casi di partnership scelti (v. Tab. 5). Le dimensioni 8, 9 e 10, in particolare, non sono state inserite nella tabella in quanto le informazioni relative ad esse sono state molto scarse e, quindi, non hanno permesso la suddivisione delle frequenze in categorie discrete.

Rispetto ad alcuni fattori quali, ad esempio, *5.2 Persone che rappresentano le organizzazioni* o *2.7 Effetti del progetto*, un numero consistente di mancate risposte non ci ha sorpreso, in quanto si tratta di rilevare informazioni molto specifiche.

Il fatto, invece, di aver registrato la presenza di informazioni mancanti su tre delle sei dimensioni da noi costruite, in aggiunta a quelle individuate dai ricercatori del Copenhagen Centre, ha necessariamente messo in discussione il lavoro da noi portato a termine fino a quel momento. I “vuoti” informativi, infatti, potevano essere l'esito di tre tipi di *deficit*, inconsapevolmente commessi nel corso della ricerca:

1. le tre dimensioni potevano non essere pertinenti rispetto alle caratteristiche delle partnership (*deficit* di ordine *teorico*);
2. le informazioni relative alle tre dimensioni non potevano essere rilevate attraverso gli strumenti a disposizione dei colleghi di master coinvolti nella ricerca (*deficit* di ordine *tecnico*);
3. le tre dimensioni non erano rilevabili nei tipi di partnership prese in considerazione (*deficit* di ordine *procedurale*).

Al fine di comprendere la possibile causa delle mancate risposte, abbiamo percorso a ritroso le azioni compiute e abbiamo fatto alcune considerazioni.

Dal momento che le dimensioni aggiuntive erano state costruite nella prima fase del nostro lavoro a seguito di una applicazione dello schema analitico ad alcuni casi di partnership (v. par. 1.2.1) ed erano nate dall'esigenza di registrare informazioni ritenute rilevanti da colleghi del master, ci è sembrato improbabile aver compiuto un errore di ordine *teorico*.

Allo stesso modo, visto che i 15 casi di partnership inseriti nella sperimentazione erano stati scelti da soggetti diversi e avevano caratteristiche molto differenti, la probabilità di aver compiuto un errore di ordine *procedurale* ci è sembrata piuttosto bassa.

Ci siamo, quindi, concentrati sulla possibilità di aver compiuto un errore di tipo *tecnico* e, acquisendo maggiori informazioni sulle modalità attraverso le quali erano state analizzate le partnership, abbiamo scoperto che lo schema analitico completo era stato utilizzato, nella maggior parte dei casi, come griglia di lettura del materiale cartaceo a disposizione. Solo in tre casi i colleghi avevano raccolto informazioni intervistando persone coinvolte nella

realizzazione della partnership; come è facile prevedere, essi rappresentano le uniche esperienze sulle quali abbiamo registrato delle frequenze rispetto alle Dimensioni 8, 9 e 10.

Le informazioni rilevabili sulla dinamica sembrano rientrare in una sorta di sfera “privata” delle partnership: informazioni relative ai conflitti innescati o agli ostacoli incontrati non sono riportate sui documenti ufficiali di un progetto e fanno parte di un sapere che non viene esplicitato e né, molto spesso, valorizzato.

La riflessione scaturita a seguito della applicazione dello schema analitico completo a 15 casi di partnership ha avuto come esito la puntualizzazione di alcuni apprendimenti:

- lo studio della macro-area della dinamica della partnership risulta essere più complesso rispetto a quello della sua struttura;
- lo studio delle partnership non può avvenire esclusivamente attraverso l’analisi documentaria, ma richiede la raccolta di informazioni ad hoc.

Lo schema analitico completo da noi costruito ci sembra molto utile come strumento “interno” per le organizzazioni finalizzato al monitoraggio delle partnership, in quanto costringe chi lo utilizza a non trascurare la registrazione di informazioni relative alla dinamica della collaborazione attivata. Una documentazione puntuale relativa ai processi attivati permetterebbe, infatti, di capitalizzare gli apprendimenti acquisiti nel corso dell’esperienza non solo per le organizzazioni che vi partecipano ma anche per soggetti esterni che intendono studiare le partnership.

Per quanto riguarda l’utilizzo dello schema analitico completo per raccogliere informazioni relative ad un campione di casi di partnership, invece, mettiamo in luce alcuni limiti. Mentre lo strumento risulta essere efficace come griglia di osservazione dei documenti relativi alla struttura della partnership, per quanto riguarda l’analisi delle dimensioni relative alla dinamica della partnership si suggerisce di utilizzare lo schema analitico come schema concettuale per costruire strumenti di rilevazione ad hoc (ad es. questionari o griglie di interviste) da somministrare a soggetti coinvolti attivamente nella realizzazione della partnership.

### *2.2.2 L’output che è possibile ottenere da uno studio sulle partnership*

Oltre ad una riflessione sulla complessità dello studio della dinamica di una partnership e sugli strumenti di rilevazione più opportuni per raccogliere informazioni su questo soggetto istituzionale emergente, l’applicazione dello schema analitico completo ai 15 casi di partnership ha offerto un vantaggio ulteriore. La sperimentazione effettuata, infatti, ha fornito un esempio del tipo di output che si potrebbe ottenere nel caso in cui venisse realizzata una ricerca sulle partnership utilizzando come base teorica le dimensioni ed i fattori individuati nello schema analitico completo.

Pur consapevoli dei limiti della nostra rilevazione, abbiamo operato un’analisi delle frequenze registrate sulla tabella da noi costruita a seguito della raccolta dei dati.

Di seguito riportiamo le informazioni che ci sembrano più rilevanti ai fini di una descrizione delle caratteristiche di una partnership.

La maggior parte delle esperienze di partnership da noi analizzate (v. Tab. 5):

- hanno avuto alla base degli accordi formalizzati (v. Fattore 6.1);
- sono state sviluppate da soggetti che avevano già collaborato in passato (v. Fattore 1.1);
- sono nate con finalità strategiche (v. Fattore 1.1);
- hanno avuto una forte valenza innovativa (v. Fattore 2.2),
- sono nate spesso dalla necessità di denunciare un problema (v. Fattore 2.1).

Per quanto riguarda i risultati raggiunti, le partnership da noi analizzate (v. Tab. 5):

- sono state efficaci nel raggiungere gli obiettivi auspicati (Fattore 11.4);
- hanno registrato effetti di empowerment all'interno delle organizzazioni (Fattore 11.2);
- hanno contribuito al miglioramento dei rapporti fra i partner (Fattore 11.2).

Segnaliamo, in aggiunta, che in 4 casi la partnership ha avuto un effetto moltiplicatore, ovvero ha dato impulso a nuove iniziative inizialmente non previste (v. Fattore 11.3) ed in altrettanti casi ha raggiunto anche degli esiti imprevisti (v. Fattore 11.4).

Sempre a titolo esemplificativo abbiamo provato a mettere in relazione alcune delle informazioni emerse (v. analisi bivariata). Segnaliamo in particolare una evidenza interessante: se osserviamo le frequenze registrate nel Fattore 3.1 che descrive l'appartenenza istituzionale dei soggetti che hanno partecipato alle partnership e il fattore relativo ai benefici attesi (v. Fattore 4.2) osserviamo che nei progetti dove si registra la presenza di un soggetto pubblico sono presenti aspettative legate al networking e all'immagine, mentre in casi di partnership tra organizzazioni di terzo settore e appartenenti all'ambito del privato profit sono presenti aspettative legate alla legittimazione istituzionale, all'aumento di potere e all'aumento di reputazione.

L'analisi delle frequenze registrate sui 15 casi di partnership presi in esame, sebbene non abbia alcuna rilevanza scientifica, ha permesso di puntualizzare le seguenti questioni:

- ha messo in luce la reale potenzialità dello schema analitico completo di individuare dimensioni e fattori effettivamente interessanti e rilevanti ai fini di uno studio approfondito sulle partnership;
- ha reso evidente la fattibilità di realizzare una ricerca sulle partnership e di raccogliere informazioni che potrebbero essere utilizzate al fine di:
  1. definire le caratteristiche ricorrenti delle partnership (attraverso una analisi delle frequenze);
  2. mettere in relazione le caratteristiche rilevate ed evidenziare alcune connessioni (attraverso una analisi bivariata);
  3. costruire una tipologia di partnership (attraverso una analisi multivariata).

### 2.3 La tipologia di informazioni ricavabile da uno studio sulle partnership: un “ponte” verso la costruzione di uno strumento operativo

L'applicazione dello schema analitico completo in via sperimentale ha permesso di mettere in luce le potenzialità, ma anche alcuni limiti dello schema analitico completo da noi costruito (v. box pag. 18 e 19).

Dal momento che, per la raccolta di informazioni relative ad alcune dimensioni della partnership, in particolare rispetto ai suoi aspetti dinamici, avevamo evidenziato la necessità di utilizzare strumenti costruiti ad hoc (come ad esempio un questionario o una griglia di intervista) da somministrare a soggetti coinvolti direttamente nella realizzazione della partnership, abbiamo pensato di procedere nel nostro lavoro concentrandoci sul possibile utilizzo degli apprendimenti acquisiti per produrre uno strumento di rilevazione efficace.

Osservando attentamente le categorie relative a ciascun fattore, costruite a seguito della applicazione dello schema analitico completo a 15 casi di partnership (v. Tab. 5), ci siamo accorti di quanto esse fossero simili alle modalità di risposta di una domanda chiusa (si veda ad esempio le categorie relative al Fattore 2.4). Attraverso l'analisi del tipo di informazione ricavabile attraverso uno studio approfondito sulle partnership, sarebbe stato possibile ricavare, quindi, anche delle indicazioni, nel caso si volesse costruire un questionario, rispetto:

- al tipo di domande da formulare (se aperte o chiuse);
- alle modalità di risposta attraverso le quali chiudere le domande.

Per questo motivo abbiamo pensato di completare la tabella utilizzata per riportare i dati raccolti in via sperimentale, ipotizzando le categorie di informazioni relative ai fattori e alle dimensioni sulle quali avevamo registrato dei dati mancanti (v. Dimensioni 8, 9, 10; Fattori 2.2, 2.3, 2.6, 2.7, 5.2, 5.3, 6.2, 7.2).

La seconda fase del nostro lavoro si è conclusa, quindi, con la produzione di un **secondo output** ovvero di una tipologia delle informazioni ricavabili da uno studio sulle partnership.

Essa ha permesso di organizzare tutti gli apprendimenti ottenuti nelle prime due fasi del nostro lavoro, illustrando in un'unica tabella le dimensioni di una partnership, i fattori che le compongono e le possibili categorie attraverso le quali è possibile racchiudere le informazioni rilevabili sulle partnership utilizzando lo schema analitico completo.

**Tab. 6 Il 2° output del nostro lavoro: la tipologia di informazioni rilevabili da uno studio sulle partnership realizzato utilizzando lo schema analitico completo**

Legenda:  
Abbiamo usato lo sfondo giallo per le categorie da noi ipotizzate

<b>LA STRUTTURA</b>		
<b>Dimensioni</b>	<b>Fattori</b>	<b>Categorie</b>
	<i>1.1 Contesto socio-economico, culturale e politico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alleanze consolidate fra partner</li> <li>▪ Alleanze spontanee</li> <li>▪ Alleanze dettate da necessità o da forme di dipendenze</li> <li>▪ Alleanze strategiche</li> </ul>

<b>1. CONTESTO</b>	1.2 Vettori sistemici	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leggi vigenti</li> <li>▪ Mission delle organizzazioni partecipanti (v. promozione dell'agio...)</li> <li>▪ Presenza di un evento scatenante (v. stragi del sabato sera...)</li> <li>▪ Presenza di processi politici in corso (v. presenza di una politica specifica in un dato comune)</li> <li>▪ Mutamento nella percezione sociale di un problema</li> </ul>
	1.3 Impulsi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eventi occasionali (v. anno della disabilità)</li> <li>▪ Eventi istituzionali (v. nuova legge)</li> </ul>
<b>2. OGGETTO</b>	2.1 Finalità generale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rafforzamento di un processo già in atto (v. "sostenere..., facilitare...")</li> <li>▪ Denuncia (es. "contrastare... diminuire...")</li> <li>▪ Innovazione ("creare... costruire...")</li> </ul>
	2.2 Obiettivi specifici	Vedi 2.2
	2.3 Attività svolte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creazione di servizi,</li> <li>▪ Facilitazione,</li> <li>▪ Advocacy,</li> <li>▪ Campagne di sensibilizzazione</li> </ul>
	2.4 Livello di intervento e grado di complessità	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Locale</li> <li>▪ Regionale</li> <li>▪ Locale-nazionale</li> <li>▪ Internazionale</li> </ul>
	2.5 Tipo di intervento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interventi diretti per risolvere una situazione,</li> <li>▪ Azioni generali orientate a una policy, ecc.</li> </ul>
	2.6 Portata dei risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un singolo obiettivo</li> <li>▪ Un obiettivo settoriale</li> <li>▪ Una politica integrata</li> </ul>
	2.7 Effetti del progetto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Output</li> <li>▪ Outcome</li> <li>▪ Impatti</li> </ul>
<b>3. COMPOSIZIONE</b>	3.1 Tipo di organizzazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di organizzazioni ombrello</li> <li>▪ Presenza del pubblico</li> <li>▪ Presenza del privato</li> <li>▪ Presenza di organizzazioni civiche</li> </ul>
	3.2 Tipo di composizione	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1+1</li> <li>▪ n+n</li> <li>▪ 1+n</li> </ul>
<b>4. SCOPI E OBIETTIVI</b>	4.1 Agenda comune	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sì</li> <li>▪ No (da ridefinire)</li> </ul>
	4.2 Benefici e risultati attesi per i partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Immagine</li> <li>▪ Net-work</li> <li>▪ Legittimazione istituzionale</li> <li>▪ Aumento di potere</li> <li>▪ Praticare la mission</li> </ul>
<b>5. PARTECIPANTI</b>	5.1 Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condivisa</li> <li>▪ Accentrata</li> </ul>
	5.2 Persone che rappresentano le organizzazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di soggetti che svolgono la funzione di relais</li> </ul>
	5.3 Risorse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanziarie</li> <li>▪ Umane</li> <li>▪ Tecniche</li> <li>▪ Know how</li> <li>▪ Reputazione, legittimazione</li> <li>▪ Assunzione del rischio</li> </ul>
<b>6. ORGANIZZAZIONE</b>	6.1 Struttura organizzativa e giuridica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non formalizzata</li> <li>▪ Formalizzata</li> <li>▪ Tipo di rilevanza giuridica della formalizzazione</li> </ul>
	6.2 Sistema istituzionale (governance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Semplice</li> <li>▪ Complesso</li> </ul>
	6.3 Comunicazione interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non formalizzata</li> <li>▪ Formalizzata (v. riunioni periodiche, mailing list...)</li> </ul>
<b>7. VALUTAZIONE</b>	7.1 Misurazione e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di una valutazione prevista</li> <li>▪ Presenza di una valutazione non prevista</li> <li>▪ Assenza di una valutazione</li> </ul>
	7.2 Strumenti e procedure	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In itinere</li> <li>▪ Ex post</li> <li>▪ In corso d'opera</li> <li>▪ Terminata</li> <li>▪ Interna</li> <li>▪ Esterna</li> </ul>
<b>LA DINAMICA</b>		
<b>8. RAPPORTI TRA I PARTNER</b>	8.1 Processi di adattamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sì</li> <li>▪ No</li> </ul>
	8.2 Conflitti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concorrenza fra partner</li> <li>▪ Resistenze all'integrazione da parte dei partecipanti</li> <li>▪ Mancanza di condivisione degli obiettivi comuni</li> <li>▪ Interni alla partnership</li> <li>▪ Interni alle organizzazioni</li> <li>▪ Fra la partnership e l'esterno</li> </ul>
	9.1 Cognitivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scarsa integrazione delle competenze</li> <li>▪ Scarsa integrazione delle differenze culturali</li> </ul>

<b>9. OSTACOLI</b>	9.2 Operativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scarsità/inadeguatezza delle competenze messe in campo</li> <li>▪ Scarsità di risorse umane (in termini numerici)</li> <li>▪ Scarsità dei fondi disponibili</li> </ul>
	9.3 Sistemici	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abrogazione di una legge</li> <li>▪ Blocco/ritardo dei finanziamenti</li> <li>▪ Mutamenti del contesto politico</li> </ul>
<b>10. MUTAMENTI NELLA PARTNERSHIP</b>	10.1 Nelle strutture e nelle forme	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sì</li> <li>▪ No</li> </ul>
	10.2 Nei partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sì</li> <li>▪ No</li> </ul>
	10.3 Negli obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sì</li> <li>▪ No</li> </ul>
	10.4 Nei modelli di azione e nelle attività	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sì</li> <li>▪ No</li> </ul>
<b>11. EFFETTI</b>	11.1 Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stesura di report</li> </ul>
	11.2 Outcome	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mancata integrazione fra partner</li> <li>▪ Empowerment delle organizzazioni</li> <li>▪ Miglioramento dei rapporti fra le organizzazioni</li> </ul>
	11.3 Impatti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sviluppo della partnership (v. collaborazione in altri progetti)</li> <li>▪ Effetto moltiplicatore (v. sviluppo di nuove organizzazioni, servizi...)</li> </ul>
	11.4 Benefici per i partecipanti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Raggiungimento benefici auspicati (v. punto 4.2)</li> <li>▪ Raggiungimento di benefici imprevisti</li> </ul>

Con la produzione di questo secondo output, si è conclusa la seconda fase del nostro lavoro, caratterizzata principalmente:

- dall'applicazione dello schema analitico completo a 15 casi di partnership;
- dall'analisi dei risultati ottenuti;
- dalla costruzione di una griglia di analisi che racchiude tutte le informazioni rilevanti sulle partnership messe in luce dal nostro studio.

Nel capitolo successivo descriveremo la terza e ultima fase del nostro lavoro durante la quale abbiamo utilizzato operativamente la tipologia di informazioni per costruire un questionario finalizzato a raccogliere informazioni su 50 casi di partnership a livello europeo. L'operazione svolta ha fornito una occasione per verificare la reale applicabilità del nostro lavoro ed ha permesso di allargare lo sguardo verso ulteriori sviluppi degli apprendimenti acquisiti.

## Cap. 3

### Mettere a frutto gli apprendimenti: la costruzione di un questionario

La costruzione di una tipologia di informazioni rilevabili attraverso un'analisi delle partnership (v. Tab. 6) è stata il "ponte" che ha permesso di collegare gli apprendimenti acquisiti nella prima e nella seconda fase del nostro lavoro con la pratica della ricerca.

La volontà di individuare le categorie che descrivono i fattori che caratterizzano le collaborazioni fra soggetti istituzionali diversi è stata dettata dall'ipotesi che lo strumento che avremmo ottenuto avrebbe facilitato il processo di operazionalizzazione<sup>12</sup> delle dimensioni di una partnership nel caso in cui, alla luce dell'impossibilità di raccogliere informazioni rilevanti attraverso una analisi documentaria, avessimo voluto, ad esempio, costruire un questionario.

L'occasione per mettere alla prova le potenzialità della tipologia da noi costruita si è presentata nel momento in cui ACN (v. nota 5, pag. 5) si è fatta promotore di un progetto che prevedeva la realizzazione di una ricerca su un campione di partnership impegnate nella responsabilità sociale di impresa<sup>13</sup> a livello europeo. La responsabile del progetto, infatti, ci ha coinvolto nella costruzione dello strumento di rilevazione che sarebbe stato usato per raccogliere le informazioni necessarie sui casi individuati.

La terza fase del nostro lavoro è stata caratterizzata, quindi, dalla produzione di un questionario finalizzato a studiare le partnership.

#### 3.1 Il progetto

Nel 2005 ACN ha promosso la realizzazione di un progetto di ricerca finalizzato a riempire il *gap* conoscitivo esistente rispetto alla cooperazione fra organizzazioni civiche e imprese nello sviluppo della responsabilità sociale di impresa. Il progetto prevede il coinvolgimento attivo di 9 paesi appartenenti alla Comunità Europea (Austria, Cipro, Ungheria, Italia, Malta, Polonia, Slovenia, Danimarca, Regno Unito) nella raccolta di informazioni su esperienze concrete di partnership realizzate a livello nazionale.

##### 3.1.1 Gli obiettivi del progetto

L'obiettivo generale del progetto è quello di migliorare la conoscenza sulla natura, sulle principali caratteristiche, sui modelli, sul valore aggiunto delle partnership sviluppate fra cittadini ed imprese e sul loro impatto rispetto alla responsabilità sociale di impresa.

---

<sup>12</sup> Al fine di ridurre la complessità dell'oggetto d'indagine della ricerca sociale, Lazarsfeld propone un modello di operazionalizzazione dei concetti costituito da quattro fasi: "1) la *rappresentazione* figurata dei concetti; 2) la specificazione delle dimensioni principali di essi; 3) l'individuazione degli indicatori; 4) l'eventuale costruzione di indici" (Statera, 1997, 128).

<sup>13</sup> "La responsabilità sociale dell'impresa è la definizione di un sistema di valori, di target di gestione e di comportamenti che, Contemperando gli obiettivi di profitto che le aziende abbiano, consenta di fissare in modo chiaro una identità per garantire la vita nel lungo termine dell'impresa, non solo perché profittevole, ma perché in grado di disporre anche di un insieme di valori condivisi e di una passione civile da mobilitare [...] per incidere nella società nella quale è inserita. Tutto questo al fine di generare valore sostenibile nel tempo per tutti i portatori di interesse che a vario titolo investono nell'azienda e che per questo motivo possono riconoscersi in un'impresa che sceglie di essere socialmente responsabile per *far bene il loro mestiere*" (Gruppo di Frascati, 2003).

### *Obiettivi specifici*

- Raccogliere informazioni su 50 esperienze rilevanti di partnership fra imprese e organizzazioni civiche (ogni paese coinvolto porterà 5/7 esempi) al fine di individuare alcuni cardini per il *policy making* e per la ricerca nel campo della responsabilità sociale di impresa.
- Analizzare la natura, gli aspetti principali, l'ampiezza, i limiti, gli outputs e gli outcomes della responsabilità sociale di impresa, definendo, se possibile, uno stile di partnership europeo.
- Chiarire il valore aggiunto sia per le imprese che per le organizzazioni civiche delle partnership nel campo della responsabilità sociale di impresa.
- Individuare delle linee guida basate sui risultati dei progetti al fine di supportare il lavoro delle imprese e delle organizzazioni civiche che volessero costruire partnership nell'ambito della responsabilità sociale di impresa.

### *3.1.2 L'articolazione del progetto*

Il progetto è iniziato nel mese di agosto 2005 e avrà una durata di 12 mesi (la conclusione è prevista, quindi, per il mese di luglio 2006). Lo sviluppo dell'iniziativa è caratterizzato da sette fasi consequenziali:

Fase 1: sviluppo di una prima proposta metodologica per la realizzazione della ricerca e discussione della stessa con i partner coinvolti;

Fase 2: selezione da parte di ogni paese di 5 (massimo 7) casi di partnership che vedono coinvolti imprese e organizzazioni civiche. Queste esperienze devono riflettere le due dimensioni della responsabilità sociale di impresa ovvero il rispetto delle norme e degli standard e la promozione di sviluppo sociale, civile e ambientale. I casi di partnership verranno individuate usando diversi canali, dai media ai network formali e informali.

Fase 3: realizzazione della ricerca attraverso interviste a un rappresentante dell'impresa e ad uno dell'organizzazione civica coinvolti in ciascuna partnership attraverso un questionario strutturato. E' prevista da parte di ciascuno stato, la produzione di un breve report sugli esempi di partnership analizzati.

Fase 4: stesura di un report finale nel quale verranno riportate le principali caratteristiche del campione e alcune raccomandazione su come costruire le partnership.

Fase 5: organizzazione di un incontro valutativo fra partner finalizzato a valutare i risultati del progetto in vista della conferenza finale.

Fase 6: organizzazione di una conferenza finale allargata in cui discutere i risultati del progetto ed il report finale.

Fase 7: diffusione delle attività svolte e realizzazione di workshop a livello nazionale al fine di far conoscere i risultati del progetto e le linee guida emerse.



## 3.2 La progettazione del questionario

Il progetto proposto da ACN prevede la realizzazione di una ricerca su circa 50 casi di partnership tra organizzazioni civiche e imprese finalizzata ad approfondire le caratteristiche delle collaborazioni fra soggetti istituzionali differenti; si tratta della prima esperienza realizzata a livello europeo su un campione così ampio di casi.

Dal momento che il lavoro da noi svolto aveva permesso di definire uno strumento (v. la tipologia di informazioni, Tab.6) che, alla luce delle sperimentazioni effettuate, aveva mostrato delle potenzialità nell'individuazione sia degli aspetti rilevanti da studiare in una partnership sia delle informazioni che è possibile e utile raccogliere a livello operativo, abbiamo pensato di proporre l'utilizzo della tipologia di informazioni sulle partnership come base per costruire il questionario che sarebbe stato impiegato nella ricerca promossa da ACN per intervistare i soggetti coinvolti nelle partnership.

Abbiamo, quindi, realizzato una serie di incontri con la responsabile del progetto (Dott.a Melody Ross) e con la Dott.a Ilaria Vannini durante i quali lo strumento è stato presentato e discusso in ogni suo punto, al fine di verificare la sua effettiva capacità di fornire un apporto utile per lo studio che si intendeva realizzare. Successivamente, siamo passati alla fase operativa della ricerca e la tipologia costruita è stata utilizzata come base per strutturare il questionario (v. par. 3.2.1) e costruire le variabili da rilevare (v. par. 3.2.2).

### *3.2.1 L'uso delle dimensioni, dei fattori e delle categorie di informazioni*

La struttura del questionario è stata costruita a partire dalle 11 dimensioni che avevamo individuato a seguito della messa in discussione dello schema analitico del Copenhagen Centre (v. Tab. 4): esse, infatti, avrebbero permesso di focalizzare l'attenzione sugli aspetti della partnership che, nel corso del nostro studio, erano risultati particolarmente rilevanti, ovvero sulle dimensioni pertinenti la sua struttura e la sua dinamica.

Al fine agevolare l'intervistato nella comprensione delle domande e nella risposta ai quesiti, l'impalcatura del questionario è stata definita tenendo conto di alcuni preziosi apprendimenti maturati nel corso del nostro lavoro.

Durante il confronto in aula con i colleghi del master in merito alla descrizione delle caratteristiche salienti delle partnership, era emersa più volte la difficoltà di distinguere in modo chiaro aspetti relativi alla collaborazione attivata da quelli relativi al progetto (che sono, oltretutto di più immediata individuazione e sui quali generalmente si hanno maggiori informazioni). Alla luce di ciò, abbiamo pensato porre le domande sul progetto all'inizio dell'intervista al fine di:

- agevolare l'interazione fra intervistatore e intervistato attraverso la proposta di quesiti semplici;
- permettere all'intervistato di entrare nel merito di aspetti più complessi in modo graduale.

Il questionario è stato così suddiviso in 3 sezioni:

- la Section A, che racchiude informazioni sul soggetto intervistato e sulla organizzazione di appartenenza (sottosezioni A1 e A.2);
- la Section B, nella quale si sondano le caratteristiche del progetto che la partnership intende sviluppare (sottosezioni B.1-B.3);

- la Section C, che rappresenta il cuore del questionario e si focalizza esclusivamente sulle caratteristiche della partnership costituita (sottosezioni C.1-C.9).

La tabella sottostante illustra la corrispondenza fra le dimensioni individuate nello schema analitico completo e la struttura del questionario costruito.

**Tab. 7 Utilizzo delle dimensioni individuate nello schema analitico completo per la definizione della struttura del questionario.**

Schema analitico completo	Struttura del questionario ACN
<b>DIMENSIONI*</b>	
	<b>Section A. General Information</b>
	A.1 Information on the Company/Organisation
	A.2 Information on the person being interviewed
<b>2. OGGETTO</b>	<b>Section B General Information specifically on the Project/Initiative developed by the Partnership</b>
	B.1 General aims and activities
	B.2 Resources of the project/initiative
	B.3 Results of the project/initiative
	<b>Section C. PARTNERSHIP</b>
	C.1 General information
<b>3. COMPOSIZIONE</b>	C.2 Description of the partnership and context
<b>1. CONTESTO</b>	
<b>4. SCOPI E OBIETTIVI</b>	C.3 Aims of the partnership
<b>5. PARTECIPANTI</b>	C.4 Participants in the partnership
<b>6. ORGANIZZAZIONE</b>	C.5 Organisation and Governance of the partnership
<b>7. VALUTAZIONE</b>	C.6 Evaluation of the partnership
<b>8. RAPPORTI TRA I PARTNER</b>	C.7 Partners' relationship, obstacles and conflicts
<b>9. OSTACOLI</b>	
<b>10. MUTAMENTI NELLA PARTNERSHIP</b>	C.8 Changes in the partnership
<b>11. EFFETTI</b>	C.9 Effects in the partnership

\*Per non creare confusione, abbiamo preferito lasciare invariato il numero che era stato attribuito alle dimensioni delle partnership nello schema analitico completo, sebbene non rispettino l'ordine di presentazione.

Una volta definita la struttura del questionario siamo passati alla costruzione delle variabili. In questa fase, sia i fattori relativi a ciascuna dimensione che le categorie costruite a seguito della applicazione in via sperimentale dello schema analitico completo hanno fornito un valido aiuto.

Mentre i fattori, infatti, hanno permesso di individuare il contenuto delle domande rilevanti da porre all'intervistato, le categorie hanno permesso la previsione del tipo di risposte che si sarebbero potute ottenere e, quindi, la definizione:

- del tipo di domanda da formulare (se aperta o chiusa);
- di alcune modalità di risposta attraverso le quali chiudere le domande.

Al fine di rendere più chiara la corrispondenza fra il lavoro svolto nella prima e seconda fase del nostro lavoro (v. individuazione di dimensioni e fattori nello schema analitico completo e definizione di un set categorie nella tipologia di informazioni) ed il questionario prodotto nella terza fase, abbiamo costruito una tabella che riassume i passaggi che hanno portato alla definizione delle domande 37, 38, 47 relative alla sottosezione C.5 del questionario (*Organisation and Governance of the partnership*).

**Tab. 8 Corrispondenza fra schema analitico, griglia di analisi e questionario ACN nelle domande 37, 38 e 47**

Legenda:

Il colore azzurro mette in evidenza la corrispondenza fra dimensioni e gruppi di domande contenute nel questionario

Il colore arancione mette in evidenza la corrispondenza fra i fattori e le domande del questionario

Il colore verde mette in evidenza la corrispondenza fra le categorie e le modalità di risposta.

Schema analitico completo		Tipologia di informazioni	Questionario ACN
Dimensioni	Fattori	Categorie	Section C C.5 Organisation and Governance of the partnership
6. ORGANIZZAZIONE	6.1 Struttura organizzativa e giuridica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non formalizzata</li> <li>▪ Formalizzata</li> </ul>	38. Which kind of organisational form or structure did your partnership take on?  <input type="checkbox"/> <i>Stable permanent relationship</i> with informal and implicit rules <input type="checkbox"/> <i>Forum</i> based on a specific mission statement <input type="checkbox"/> <i>Temporary Association</i> that use written co-operation agreements or memoranda of understanding <input type="checkbox"/> <i>Organisations with separate legal entities</i> , that have articles of association <input type="checkbox"/> <i>Other</i> Specify .....
	6.2 Sistema istituzionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Semplice</li> <li>▪ Complesso</li> </ul>	39. A partnership can be variable. It can go from an open, informal and flexible process of consensual dialogue to having a formal elected board, how would you describe your partnership?  <input type="checkbox"/> Informal/flexible process <input type="checkbox"/> Formal/flexible process <input type="checkbox"/> Other, Specify.....
	6.3 Comunicazione interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non formalizzata</li> <li>▪ Formalizzata</li> </ul>	47. What kind of tools did you use to communicate within the partnership? ( <i>more than one answer</i> )  <input type="checkbox"/> Written Reports <input type="checkbox"/> E- mail <input type="checkbox"/> Letters <input type="checkbox"/> Meetings <input type="checkbox"/> Phone calls <input type="checkbox"/> Conference calls <input type="checkbox"/> Others Specify.....

La Tab. 8 risulta essere particolarmente interessante in quanto, oltre ad illustrare graficamente la corrispondenza tra strumenti analitici e strumenti operativi, riassume i diversi passaggi del nostro lavoro ed il legame tra i tre output prodotti.

### 3.2.2 Il questionario e le procedure della ricerca

Il questionario, che è stato prodotto grazie agli apprendimenti acquisiti attraverso la costruzione dello schema analitico e della tipologia di informazioni, rappresenta il **terzo output del nostro lavoro** (v. Allegato 1).

Lo strumento, suddiviso in 3 sezioni, è composto da 73 domande (29 aperte, 18 chiuse e 26 semi-strutturate) che saranno somministrate, nel corso di una intervista, ad un soggetto dell'organizzazione civica e ad uno dell'impresa coinvolti attivamente nelle partnership prese in esame.

Dal momento che ciascun paese europeo coinvolto nel progetto (9 paesi) dovrà analizzare circa 5, al massimo 7, esperienze di partnership, le interviste realizzate saranno in totale un centinaio.

Al fine di verificare la validità dello strumento costruito, una volta terminata la sua stesura, il questionario è stato somministrato a 4 soggetti coinvolti rispettivamente in due esperienze di partnership. Grazie al pre-test effettuato, alcune domande sono state modificate ed è stato organizzato un incontro con i partner del progetto finalizzato alla presentazione dello strumento e alla descrizione delle procedure attraverso le quali realizzare la ricerca.

In quella occasione, i rappresentanti dei 9 paesi europei hanno apprezzato il lavoro svolto da ACN e si sono mostrati disponibili alla realizzazione della ricerca. Dal momento che alcuni soggetti avevano mostrato delle perplessità rispetto alla lunghezza del strumento e alla minuziosità con la quale, al suo interno, vengono indagate alcune dimensioni, la responsabile del progetto ha suggerito:

- di spedire agli intervistati via e-mail, prima di realizzare il colloquio, uno schema del questionario al fine di introdurli all'argomento e di permettere loro di prepararsi le risposte alle domande più complesse;
- di far reperire agli intervistatori del materiale documentario sui progetti inseriti nel campione, così da evitare la somministrazione delle domande relative all'oggetto della partnership;
- di sottolineare ai rappresentanti dei casi di partnership coinvolti, al momento della presentazione della ricerca, l'importanza dello studio che si intende realizzare (v. prima ricerca a livello europeo realizzata su un numero di casi consistente di esperienze di partnership e stesura di linee guida sulla realizzazione di partnership impegnate nella responsabilità sociale di impresa).

Nella fase attuale (gennaio 2005) i partner stanno valutando i casi di partnership da inserire nella ricerca.

### **3.3 I risultati attesi**

Il prodotto principale della ricerca sarà un report nel quale verranno riportate le principali caratteristiche del campione costruito e soprattutto delle raccomandazioni su come costruire partnership tra organizzazioni civiche e imprese nell'ambito della responsabilità sociale di impresa.

A tal fine, le informazioni raccolte attraverso le interviste saranno inserite in un data-base che permetterà di realizzare tre livelli di analisi dei dati raccolti.

1° livello di analisi: Analisi delle frequenze.

Attraverso l'analisi delle frequenze sarà possibile, ad esempio, descrivere:

- le caratteristiche della partnership maggiormente ricorrenti (v. *Section C, dom. 22-53 del questionario*);
- i tipi di progetti che vengono generalmente realizzati attraverso la costituzione di partnership (v. *Section B, dom. 13-21 del questionario*);
- i conflitti che emergono più frequentemente e le strategie che hanno permesso di risolverli (v. *Section C, dom. 534-64 del questionario*);

- i risultati che generalmente vengono raggiunti attraverso la costituzione di partnership (v. *Section C dom. 65-73 del questionario*).

#### 2°livello di analisi: Analisi bivariata.

Attraverso l'analisi bivariata sarà possibile mettere in relazione alcune delle caratteristiche peculiari di una partnership e di indagare ad esempio:

- se le partnership più efficaci sono quelle costituite da soggetti che avevano già collaborato fra loro (v. *dom 28 e dom, 65 del questionario*);
- se alcuni conflitti si manifestano maggiormente durante l'implementazione di alcuni tipi di progetti (v. *dom. 58 e dom. 13 del questionario*);
- se soggetti diversi hanno aspettative diverse rispetto alla realizzazione della partnership (v. *dom. 6 e dom. 29 del questionario*).

#### 3°livello di analisi: Analisi multivariata.

Attraverso un'analisi multivariata dei dati sarebbe possibile delineare alcune tipologie di partnership che emergono dallo studio dei casi.

In una precedente ricerca finalizzata all'analisi di 10 buoni casi di partnership fra terzo settore ed enti locali (Leone, 1998), l'autrice ha messo in relazione le caratteristiche dei progetti relative a: risultati, ricadute per le organizzazioni coinvolte, apprendimenti organizzativi e impatti a livello territoriale delle partnership. Attraverso questo tipo di analisi è stato possibile individuare 3 tipi di partnership:

- intese per lo sviluppo di strategie comuni;
- intese per la gestione di progetti e servizi in un ottica di comunità locale;
- intese per la gestione integrata di servizi.

Questa tipologia, come è evidente, è stata costruita mettendo l'accento principalmente sui risultati del progetto. Dal momento che il questionario costruito per il progetto promosso da ACN contiene una vasta gamma di variabili relative alla struttura e alla dinamica di una partnership, potrebbe essere molto utile ed arricchente operare delle correlazioni fra di esse inserendo nell'analisi gruppi di variabili differenti a seconda delle ipotesi formulate (ad esempio potrebbero essere costruite delle tipologie di partnership rispetto ai soggetti che vi prendono parte, oppure ai progetti che intendono realizzare, oppure ai conflitti che emergono, e così via).

I tre livelli di analisi che si prevede di effettuare a seguito della rilevazione delle informazioni sono finalizzati a raggiungere principalmente tre obiettivi:

- aumentare la conoscenza rispetto alle caratteristiche delle partnership;
- delineare un modello di partnership europeo;
- produrre delle linee guida sulla costruzione di partnership.

Rispetto a questo ultimo punto riteniamo molto importanti i risultati che si otterranno rispetto alle variabili relative ai conflitti ed agli ostacoli che caratterizzano l'implementazione di partnership e le diverse strategie attuate per superarli (v. sottosezione C.7 del questionario).

Per quanto riguarda la nostra ricerca, attraverso la costruzione del questionario che verrà utilizzato nel progetto promosso da ACN, abbiamo concluso la terza fase e raggiunto l'ultimo obiettivo del nostro lavoro, ovvero costruire uno strumento di rilevazione in grado di raccogliere informazioni rilevanti sulle partnership e quindi di incrementare la conoscenza su di esse (v. Introduzione).

Inoltre la costruzione del questionario ha fornito una prova dell'effettiva efficacia della tipologia di informazioni da noi prodotta nell'agevolare e velocizzare il processo di operazionalizzazione delle dimensioni che compongono una partnership e quindi di costruire le variabili da rilevare in un campione di casi.

Aspettiamo di ottenere i primi risultati della ricerca al fine di avere una ulteriore verifica rispetto alla validità dello strumento costruito nell'aver individuato dimensioni e fattori effettivamente rilevanti per uno studio sulle partnership.

## Cap 4.

### Conclusioni relative al lavoro svolto e possibili sviluppi

#### 4.1 Analizzare le partnership: un'ipotesi di lavoro

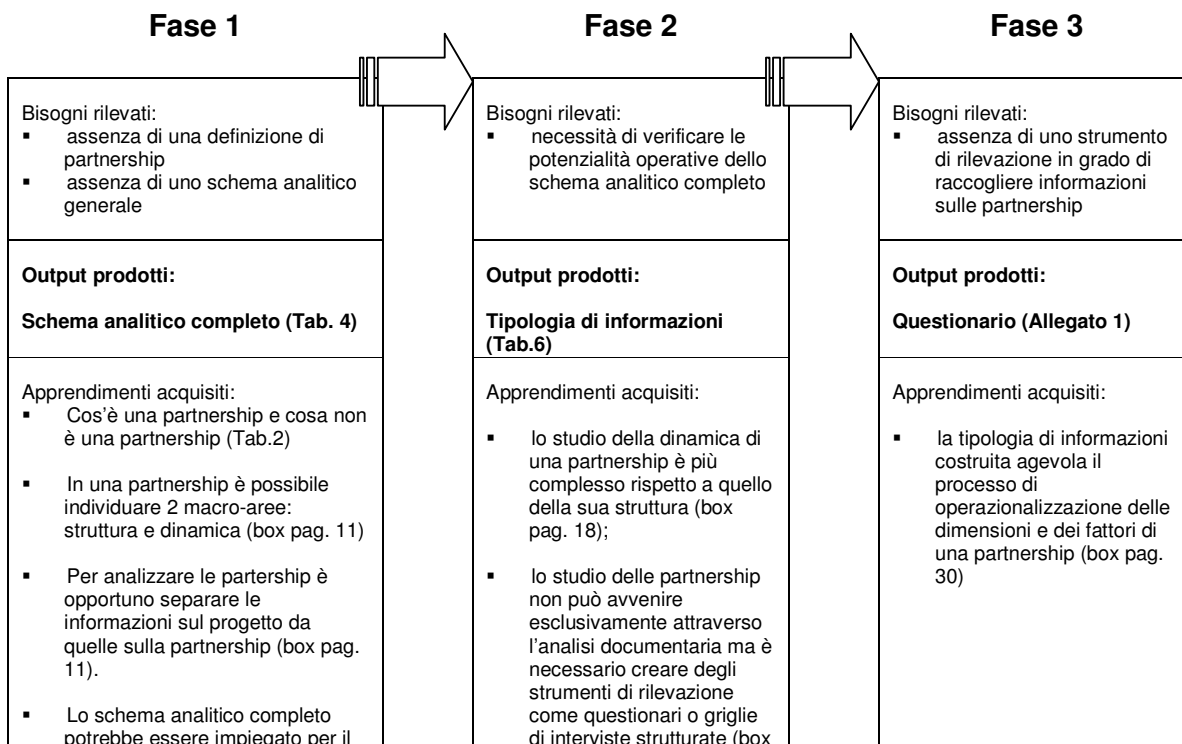
Il percorso che abbiamo presentato nei capitoli precedenti, rappresenta lo sviluppo di una ipotesi di lavoro relativa allo studio delle partnership.

A partire da un approfondimento teorico sui cambiamenti avvenuti negli ultimi tempi nel welfare locale e sui nuovi soggetti che si sono affacciati gradualmente nel sistema istituzionale, abbiamo scelto di approfondire la nostra conoscenza sulle caratteristiche delle partnership. I nodi critici da noi rilevati in merito allo “stato dell’arte” della riflessione scientifica relativa alle collaborazioni fra organismi differenti sono stati i seguenti:

- a) assenza di un accordo sul significato del termine partnership;
- b) assenza di uno schema analitico generale in grado di metterne in luce le caratteristiche peculiari;
- c) assenza di strumenti di rilevazione in grado di raccogliere informazioni sulle partnership.

Abbiamo quindi intrapreso un iter conoscitivo suddiviso in tre tappe. La tabella seguente riassume per ciascuna fase di lavoro, gli input che hanno stimolato la nostra riflessione (v. bisogni), gli output prodotti e gli apprendimenti acquisiti.

**Tab. 9 Input, output e apprendimenti acquisiti in ciascuna fase di lavoro**



monitoraggio delle partnership (box pag. 11).

- Lo schema analitico completo potrebbe essere utile per focalizzare l'attenzione sulle componenti rilevanti di una partnership alla luce di una possibile ricerca (box pag. 11).

pag. 18).

- le informazioni rilevabili attraverso uno studio approfondito sulle partnership basato sullo schema analitico completo permetterebbero di:
  1. definire le caratteristiche ricorrenti delle partnership;
  2. mettere in relazione le caratteristiche rilevate;
  3. costruire una tipologia di partnership (box pag. 19).



Il passaggio attraverso le tre tappe, ha permesso di raggiungere gli obiettivi prefissati, ovvero:

- a) definire le caratteristiche principali di una partnership al fine di distinguerla da altre forme di collaborazione fra soggetti istituzionali;
- b) individuare uno schema analitico generale che permettesse di indagare le diverse componenti di una partnership indipendentemente dal progetto che intende sviluppare, del settore in cui va ad agire e dai soggetti che ne fanno parte;
- c) costruire uno strumento di rilevazione in grado di raccogliere informazioni rilevanti sulle partnership e quindi di incrementare la conoscenza su di esse.

## 4.2 Oltre il nostro lavoro

Il lavoro svolto rispetto allo studio analitico delle diverse componenti di una partnership, costituisce un terreno fertile sul quale sviluppare ulteriori approfondimenti. Nei sottoparagrafi seguenti descriveremo brevemente alcuni ambiti nei quali è possibile mettere a frutto i risultati della nostra ricerca e avviare delle riflessioni interessanti, ovvero:

- a) il monitoraggio delle partnership;
- b) la valutazione delle partnership;
- c) l'analisi organizzativa.

### 4.2.1 Il monitoraggio delle partnership

Nel capitolo 2 abbiamo messo in luce la difficoltà, in fase operativa, di rilevare informazioni sulla dinamica delle partnership in quanto molto raramente i soggetti, coinvolti in collaborazioni con altri organismi, dedicano tempo alla registrazione dei processi attivati, dei conflitti affrontati o dei mutamenti intervenuti nel corso dell'implementazione del progetto.

A nostro avviso, invece, un attento monitoraggio anche degli aspetti dinamici della partnership risulta essere di particolare importanza per i seguenti motivi:

1. permette di rilevare tempestivamente se la collaborazione attivata mantiene le caratteristiche peculiari di una partnership;
2. permette di tenere sotto controllo sia l'andamento del progetto che quello della partnership e offre, quindi, in fase di implementazione, la possibilità di un reindirizzamento tempestivo delle azioni che si intendono intraprendere;



3. costituisce una memoria storica importante di ciascuna organizzazione e uno spunto per avviare una riflessione interna rispetto alla propria capacità di lavorare in collaborazione con altri o viceversa rispetto alla propria autoreferenzialità.

Alla luce dei vantaggi individuati, sarebbe opportuno che periodicamente ciascuna organizzazione impegnata in una partnership si sottoponesse ad un monitoraggio non solo del progetto che realizza ma anche dei processi attivati. Consapevoli della scarsa abitudine tra organizzazioni pubbliche, ma anche del privato profit e del terzo settore, di “lasciare una traccia” del proprio lavoro, riteniamo che i nostri contributi potrebbero facilitare il monitoraggio delle partnership.

Ad esempio:

- La definizione delle partnership offerta dal Copenhagen Centre (v. par. 1.1) permetterebbe di operare periodicamente un confronto fra la collaborazione attivata e le caratteristiche peculiari di una partnership;
- Le dimensioni ed i fattori della partnership da noi individuate (v. Tab. 4) così come alcune domande del questionario relative alla Section B e C (v. Allegato 1) potrebbero essere utilizzate per la costruzione di una griglia di monitoraggio da utilizzare in itinere.

Ci sembra particolarmente interessante, rispetto al monitoraggio delle collaborazioni fra soggetti istituzionali diversi, la possibilità offerta, dalla tipologia di informazioni sulle partnership da noi costruita (v. Tab.6), di individuare analiticamente, e non in modo generico, i problemi che possono nascere nel corso di una partnership o che possono causarne il fallimento. Una riflessione di questo tipo permetterebbe, infatti, di progettare e di realizzare partnership con una maggiore consapevolezza delle implicazioni e dei passi da compiere.

Ai fini di un maggior utilizzo delle informazioni raccolte in itinere, suggeriamo, infine, di realizzare all'interno delle organizzazioni coinvolte in una partnership e delle riunioni ad hoc all'interno delle quali discutere sulle informazioni rilevate attraverso il monitoraggio della partnership e successivamente di condividere le riflessioni sviluppate anche insieme agli altri partner del progetto.

#### 4.2.2 La valutazione delle partnership

Valutare significa “*analizzare se un'azione intrapresa per uno scopo corrispondente ad un interesse collettivo abbia ottenuto gli effetti desiderati o altri ed esprimere un giudizio sullo scostamento che normalmente si verifica per proporre eventuali modifiche che tengano conto delle potenzialità manifestatesi*” (Stame, 1998, Introduzione).

Questa definizione impone necessariamente che l'*azione intrapresa* (nel nostro caso, ad esempio, la costituzione di una partnership) sia conosciuta nei suoi aspetti peculiari. Dal momento che, come abbiamo messo in luce nel nostro lavoro, esistono ancora molti lati oscuri rispetto alla collaborazione fra soggetti istituzionali differenti, la valutazione di una partnership rappresenta un terreno spinoso sul quale muoversi. Quali aspetti della partnership è opportuno valutare? Quali strumenti è opportuno utilizzare?

Proponiamo due spunti a carattere generale che possono essere utili per improntare un disegno di valutazione ed un possibile impiego degli strumenti da noi costruiti nel corso della ricerca.

- Innanzitutto occorre chiedersi se la collaborazione attivata è stata effettivamente una partnership.

Per rispondere a tale quesito potrebbe essere utile fare delle interviste ai responsabili delle organizzazioni coinvolte, utilizzando sia la definizione di partnership offerta dal Copenhagen Centre che alcune domande del questionario (v. Dom. 30, 31, 38-47).

- In secondo luogo, soprattutto nell'ambito del welfare locale, è importante metter in relazione le azioni implementate con i beni e servizi erogati e con i risultati raggiunti.

In particolare è opportuno porsi i seguenti quesiti.

- A. Se le organizzazioni che compongono la partnership sono funzionali al raggiungimento degli scopi prefissati

Esiste molta letteratura, soprattutto in merito alla progettazione degli interventi, che focalizza l'attenzione sul momento della scelta dei soggetti da inserire nelle partnership (v. *Project Cycle Management e Logical Framework*<sup>14</sup>).

È indubbio che il lavorare insieme aumenta la probabilità di raggiungere i risultati previsti (v. effetto alchemico messo in luce dal Copenhagen Centre). Il fatto, però che si sviluppi una sinergia positiva non è assolutamente scontato; tale effetto può dipendere molto, infatti, dal tipo di organizzazioni che decidono di collaborare per realizzare un intervento.

Molto spesso si lavora in partnership alla luce di alleanze precedenti, per motivi di necessità, o per semplice amicizia fra soggetti appartenenti ad organizzazioni diverse. La scelta di un partner, invece, dovrebbe essere il più possibile mirata, strategica e tesa a facilitare la realizzazione del progetto. Un errore nella fase di costruzione della partnership potrebbe aprire la porta alle cosiddette variabili "killer" (v. nota 14) che possono addirittura impedire la buona riuscita delle azioni che si intendono implementare.

- B. Se la costituzione della partnership in sé è stata funzionale al raggiungimento degli scopi sociali che si era prefissata.

Lavorare insieme, se la scelta dei partner è stata appropriata, oltre a numerosi vantaggi, ha dei costi molto elevati in termini di energie spese da ciascuna organizzazione nel coordinamento delle attività, nel confronto fra i soggetti, nella diffusione delle informazioni, nella discussione delle decisioni da prendere. Queste attività, assolutamente necessarie, si trasformano in ore di tempo spesso sottratte al lavoro operativo.

Possiamo riportare l'esempio di un progetto, da noi valutato, nel quale, analizzando i dati di monitoraggio degli operatori coinvolti nella realizzazione delle attività, si rilevava un impegno di ciascun soggetto in riunioni di equipe pari all'80% delle ore a disposizione in un trimestre. In questa sede ci sembra opportuno sollecitare le organizzazioni a prestare attenzione ai costi di coordinamento di una partnership al fine di migliorare la gestione di tempi e risorse comuni nell'ottica di una produzione di benessere non solo per le organizzazioni coinvolte ma anche per i soggetti che vi partecipano come portatori di bisogni; bisogni ai quali, attraverso la costituzione di una partnership, si intendeva rispondere.

---

<sup>14</sup> Per maggiori informazioni consulta le linee guida della Commissione europea sul Project Cycle Management stilate nel 2004: [http://europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

I quesiti da noi proposti costituiscono un primo spunto per avviare la valutazione di una partnership. A tale proposito il questionario potrebbe essere utilizzato come griglia di intervista soprattutto nelle sue parti relative ai risultati del progetto (v. sezione B) e alle caratteristiche della partnership (v. sezione C).

Potrebbe essere utile, inoltre, realizzare una valutazione civica di una partnership, soprattutto in casi in cui la gestione di un servizio sia passata, ad esempio, da una amministrazione pubblica ad un mix di soggetti istituzionali.

#### 4.2.3 *L'analisi organizzativa delle partnership*

Infine un ultimo aspetto che i nostri contributi permettono di approfondire è l'analisi organizzativa delle partnership. Una partnership, come abbiamo visto, ha degli aspetti dinamici e relazionali molto complessi: non mette insieme solo persone ma interi nuclei organizzativi. Possiamo individuare 3 dimensioni all'interno di una organizzazione:

1. quella istituzionale (relativa alla forma giuridica che regola i rapporti);
2. quella tecnica (relativa alle procedure e agli accordi a livello tecnico);
3. quella culturale (sistemi di valore di ciascuna organizzazione).

Queste tre dimensioni di ciascuna organizzazione nel momento in cui si costituisce una partnership si incontrano e, se possibile, si integrano in modo da formare un nuovo nucleo organizzativo costituito dalla sinergia dimensioni descritte.

Nel caso in cui emergano dei conflitti nell'integrazione all'interno di una delle tre dimensioni (ad esempio viene a mancare una integrazione fra i soggetti coinvolti in una partnership a livello culturale) la collaborazione risulta essere molto appesantita e, in alcuni casi, addirittura compromessa.

Un'analisi approfondita sugli aspetti organizzativi di una partnership, quindi, risulta essere molto arricchente, in quanto permette di individuare i nodi critici della collaborazione attivata e di trovare delle soluzioni tempestive, in modo da evitare il fallimento della stessa.

Il questionario da noi costruito può essere un ottimo spunto per avviare una analisi organizzativa, sebbene l'analisi della dimensione culturale sia un po' carente. Sarebbe interessante costruire a tale proposito delle griglie di intervista ad hoc da somministrare non solo ai responsabili delle organizzazioni coinvolte in una partnership e ma anche ai soggetti che partecipano operativamente alla realizzazione delle attività previste.

Il lavoro da noi svolto fornisce alcuni contributi pratici e offre ulteriori spunti teorici, per approfondire lo studio delle partnership. Sarebbero ancora numerose le domande alle quali rispondere, come ad esempio se esistono dei progetti per i quali una partnership non funziona, o se è possibile che una "buona" partnership non produca buoni risultati o viceversa se è possibile che da una "cattiva" partnership ottenga degli esiti positivi.

Studi ulteriori sono necessari per individuare strumenti adatti per proseguire nell'approfondimento delle caratteristiche di questo nuovo e interessante soggetto istituzionale. Sarebbe importante aumentare la nostra conoscenza rispetto ai fattori che contribuiscono a produrre l'*effetto alchemico* delle partnership al fine di rendere possibile la replica di partnership efficaci, di capitalizzare le esperienze realizzate fino a questo momento e di rafforzare il ruolo delle partnership sia all'interno delle organizzazioni, sia all'esterno ovvero nella risposta ai bisogni dei cittadini.

# Allegato 1

Il 3° output del nostro lavoro: il questionario costruito in occasione del progetto promosso da ACN



## CITIZENS AS CSR PARTNERS *Building CSR partnerships between companies and citizens' organizations* (Questionnaire for Interviews with Key persons)

### A. General Information:

#### A.1 Information on the Company/Organisation

1. Name of the organisation/company  
.....
2. How long has the organisation/company been operating?  
.....
3. How many members does your organisation have?  
.....
4. How many people does your organisation/company employ?  
.....
5. What is the Turnover of your organisation/company? (approximation)  
.....
6. In what sector/field (on what issues) does your organisation/company work in?  
.....
7. In what geographical areas does your organisation/company work in? (*more than one answer*)  
 (7\_1) International                       (7\_3) National                       (7\_5) Local  
 (7\_2) EU                                       (7\_4) Regional

#### A.2 Information on the person being interviewed

8. Name of the person interviewed (optional):  
.....
9. What is your role in the organisation/company?  
.....
10. How long have you been working in this role in your organisation/company?  
.....
11. How can we contact you?  
Telephone number: .....  
E-mail address:.....
12. Can we publish your name in our study?  
 (12\_1) No                                       (12\_2) Yes

### B. General Information specifically on the Project/Initiative developed by the Partnership

#### B.1 General aims and activities

13. What are general aims and objectives of the project/initiative?  
.....



28. What kind of relationship did your company/organisation have with the other organization(s)/company(ies) before entering into this partnership? (*more than one answer*)
- (28\_1) Never collaborated before
  - (28\_2) We have collaborated before
    - (28\_2s) For how long ?.....
    - (28\_2w) With which of the organization(s)/company(ies) involved in the partnership? (answer only when in the partnership there were more than 2 participants).....
  - (28\_3) We have had conflicts with the organization(s)/company(ies) before this partnership.
    - (28\_3w) With which of the organization(s)/company(ies) involved in the partnership? (answer only if in the partnership there were more than 2 participants)
- .....

29. What are the reasons or factors that influenced the decision of your company/ organisation to engage in this partnership? (*more than one answer*)
- (29\_1) Internal reasons (ex. strong commitment to address specific issue/concern, corporate reputation/brand protection, improve investment climate)
  - (29\_2) External reasons (ex. meet govt. requirements, as a result of a particular event such as a natural disaster or a specific occasional such as the year of disability, new legislature, external pressure, a recent scandal.)
- .....

**C.3 Aims of the partnership**

30. Was there a moment in which the partners met together, with each their specific agenda, to define common priorities?
- (30\_1) No (**GO TO QUESTION 33**)
  - (30\_2) Yes
31. How were the priorities decided?
- .....
32. Were there any conflicts in setting this common agenda?
- (32\_1) No
  - (32\_2) Yes (32\_2s) How were they resolved?.....
- .....

33. What did your organisation/company believe would be the results and benefits of this partnership (ex. visibility/image, networking, institutional legitimacy, increase in power, acquire new abilities and knowledge, put mission into practice, business, etc.)
- .....

**C.4 Participants in the partnership**

34. Who actually facilitated this partnership? (meaning the person(s), not just from your organisation/company but in general, that actually guaranteed the functioning of the partnership by motivating people; dealing with the organisational aspects; etc. or in other words, made sure the partnership functions end didn't just fall apart.)
- Please specify company/organization.
- .....

35. And what role do they play in the organisation/company (*more than one answer*)
- (35\_1) Senior management
  - (35\_2) Communication/ public relations
  - (35\_3) Marketing dept./fund raising
  - (35\_4) Middle management
  - (35\_5) Local offices
  - (35\_6) Project management
  - (35\_7) A specific unit
  - (35\_8) Other
- (35\_7s) Specify.....
- (35\_8s) Specify.....

36. Who represented your organisation/company in the partnership? (please specify their roles)
- .....

37. What kind of resources has your organisation/company invested directly into the partnership? (Here we are talking specifically about the partnership only not the project/initiative. Ex: to organize and/or pay for the training of the people involved in the partnership, either from the organization(s) or from the company(ies), in order to improve their capacity to manage the partnership, reputational resources, networking resources, financial resources, participate in the governing boards of the other organisation/company or participate in important events of each other)
- (37\_1) Economic (37\_1s) How much? .....
  - (37\_2) Human (37\_2s) How many and their roles?.....
  - (37\_3) In kind (37\_3s) Specify what? .....
  - (37\_4) Other (37\_4s) Specify.....

### C.5 Organisation and Governance of the partnership

38. Which kind of organisational form or structure did your partnership take on?
- (38\_1) *Stable permanent relationship* with informal and implicit rules
  - (38\_2) *Forum* based on a specific mission statement
  - (38\_3) *Temporary Association* that use written co-operation agreements or memoranda of understanding
  - (38\_4) *Organisations with separate legal entities*, that have articles of association
  - (38\_5) *Other*
  - (38\_5s) Specify.....
39. A partnership can be variable. It can go from an open, informal and flexible process of consensual dialogue to having a formal elected board, how would you describe your partnership?
- (39\_1) Informal/flexible process
  - (39\_2) Informal/inflexible process
  - (39\_3) Formal/flexible process
  - (39\_4) Formal/inflexible process
  - (39\_5) Other (39\_5s) Specify.....
40. Were the rights and responsibilities of the partners ever discussed and made explicit?
- (40\_1) No
  - (40\_2) Yes
  - (40\_2s) What were they?.....
41. How do you consider the distribution of these rights and responsibilities across the partnership?
- (41\_1) They were equally distributed
  - (41\_2) They were not equally distributed
42. Why?  
.....
43. How were the transparency and accountability between the partners guaranteed within the partnership?  
.....
44. How were decisions made within the partnership? (Decision making processes can be done in a variety of ways such as decisions can be discussed and made during a meeting or does one person make the decision and communicate it to the others, or is there a proposal circulated, everyone comments on it and then someone makes the final decision...)  
.....
45. Did the "intended beneficiaries" of the project/initiative participate in decision-making?
- (45\_1) No
  - (45\_2) Yes
  - (45\_2s) How? .....
46. Who was in fact responsible for the success or the failure of the partnership?  
.....
47. What kind of tools did you use to communicate within the partnership? (*more than one answer*)
- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> (47_1) Written Reports | <input type="checkbox"/> (47_4) Meetings         | <input type="checkbox"/> (47_7) Others |
| <input type="checkbox"/> (47_2) E-mail          | <input type="checkbox"/> (47_5) Phone calls      | (47_7s) Specify.....                   |
| <input type="checkbox"/> (47_3) Letters         | <input type="checkbox"/> (47_6) Conference calls | .....                                  |
48. Which of them were the most useful and why?  
.....
49. What kind of tools did you use to communicate this partnership to external stakeholders, beneficiaries or the public in general?
- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> (49_1) Social and Sustainability Report | <input type="checkbox"/> (49_4) Put on your web page |
| <input type="checkbox"/> (49_2) Press Conference                 | <input type="checkbox"/> (49_5) Other                |
| <input type="checkbox"/> (49_3) Specific Conference or event     | (49_5s) Specify.....                                 |

### C.6 Evaluation of the partnership

50. Did you identify indicators to specifically evaluate the partnership, itself?
- (50\_1) No
  - (50\_2) Yes (50\_2s) What were they? .....
51. Has there already been (or is there now) an evaluation of the partnership?
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> (51_1) No evaluation at all ( <b>GO TO QUESTION 54</b> ) |   |
| <input type="checkbox"/> (51_2) Yes, planned from the beginning                   | <input type="checkbox"/> (51_2a) Ongoing                  |
|   | <input type="checkbox"/> (51_2c) Completed                |
|   | <input type="checkbox"/> (51_2f) To be done in the future |

- (51\_3) Yes, but not planned from the beginning
  - (51\_3a) Ongoing
  - (51\_3c) Completed
- 52. If yes, when was it carried out? (*more than one answer*)
  - (52\_1) During the partnership
  - (52\_2) After
- 53. If yes, how was it conducted? (*more than one answer*)
  - (53\_1) By the participants in the partnership (internal evaluation)
  - (53\_2) By someone outside the partnership (external evaluation)
  - (53\_3) Within your organisation/company

**C. 7 Partners' relationship, obstacles and conflicts**

- 54. When did you become aware of the fact that you entered into a partnership?  
.....
- 55. Were there perceived risks, resistances, worries and/or hesitations going into the partnership?
  - (55\_1) No
  - (55\_2) Yes
    - (55\_2s1) What were they (specify)? .....
    - (55\_2s2) How were they dealt with? .....
- 56. How has your relation with the organisation/company developed, evolved or changed during this partnership?  
.....
- 57. In the beginning did the participants of the partnership have any difficulties in understanding each other regarding the general objectives, strategies, focuses, methods, organization of the work, time frame of the partnership etc.?
  - (57\_1) No
  - (57\_2) Yes
    - (57\_2s1) What were they (specify)? .....
    - (57\_2s2) How were they dealt with? .....
- 58. During the partnership, did your organisation/company face any obstacles or problems as part of this partnership (i.e. insufficient/inadequate competencies employed, insufficient human resources (in terms of numbers), insufficient available funds, in maintaining the interest and active participation)?
  - (58\_1) No
  - (58\_2) Yes
    - (58\_2s1) What were they (specify)? .....
    - (58\_2s2) How were they dealt with? .....
- 59. Did the obstacles/problems that you mentioned in the previous answers (57-58) create any conflicts?
  - (59\_1) No
  - (59\_2) Yes
    - (59\_2s) What were they? (looking at each answer for every obstacle specify the respective conflict)  
.....
- 60. Were there any other conflicts?
  - (60\_1) No (**GO TO QUESTION 64**)
  - (60\_2) Yes
- 61. If yes, were the conflicts...? (*more than one answer*)
  - (61\_1) Inside the partnership
  - (61\_2) Inside the organization/company because of the partnership
  - (61\_3) Between the partnership itself and any other actors outside of the partnership
  - (61\_4) Other
    - (61\_4s) Specify.....
- 62. Explain, what were they?  
.....
- 63. And how were they dealt with?  
.....

**C. 8 Changes in the partnership**

- 64. Over the course of the partnership were there changes in the following: (*more than one answer*)
  - In the participants:
    - (64\_1) No
    - (64\_2) Yes
      - (64\_2s)How?.....
  - In the structure and forms (*see question 38*)
    - (64\_3) No
    - (64\_4) Yes
      - (64\_4s)How?.....
  - In the activities
    - (64\_5) No
    - (64\_6) Yes



- In the objectives
  - (64\_6s)How?.....
  - (64\_7) No
  - (64\_8) Yes
  - (64\_8s)How?.....

**C.9 Effects in the partnership**

- 65. Do you feel that your organization/company's initial expectations on this partnership were attained (see question 33 above on expectations)
  - No
  - (65\_2) Less than expected-anticipated
  - (65\_3) Yes
  - (65\_4) More than expected-anticipated
  
- 66. What are/were the outputs of the partnership (ex. Report, joint press conference, publication in the media, etc.)?
 

.....
  
- 67. What benefits for your organisation do you think have resulted from the partnership? (*more than one answer*) (number the answers in respect to level of importance for your organisation/company, number 1 being the most important)
  - (67\_1) None
  - (67\_2) Development of mutual trust
  - (67\_3) Improved operational efficiency
  - (67\_4) Organizational innovation
  - (67\_5) Increased access to resources
  - (67\_6) Better access to information
  - (67\_7) More effective products and services
  - (67\_8) Enhanced reputation and credibility
  - (67\_9) Improvement in the relations among the organisations
  - (67\_10) Other
  - (67\_10s) Specify.....
  
- 68. Were there new competencies that were needed to meet the partnership's aims (such as new skills, attitudes and capacities)?
  - (68\_1) No
  - (68\_2) Yes
  - (68\_2s) What were they?.....
  
- 69. Were there positive impacts -*unexpected and wider results which the partnership did not foresee*- of the partnership? (ex. collaboration in other projects; multiplier effect, such as development of new organizations and services; etc.)
  - (69\_1) No
  - (69\_2) Yes
  - (69\_2s) What were they? .....
  
- 70. Were there negative impacts that resulted from the partnership? (ex. Distrust of future collaboration, straying from one's mission, loss of money, assimilation and loss of the specific roles and differences between company and organizations, etc.)
  - (70\_1) No
  - (70\_2) Yes
  - (70\_2s1) What were they? .....
  - (70\_2s2) How do you think they could be overcome?.....
  
- 71. In general does the company/organisation think that partnerships represent a valid tool to tackle certain issues?
  - (71\_1) No
  - (71\_2) Yes
  - (71\_2s) Why?.....
  
- 72. Has this partnership influenced or contributed in some way to the strategy that your company/organisation has regarding Corporate Social Responsibility?
  - (72\_1) No
  - (72\_2) Yes
  - (72\_2s) In what ways?.....
  
- 73. From your experience, taking into account potential factors that may enhance or impede partnership, what recommendations would you give for future partnership?
 

.....

## Bibliografia

- Austin J.E., 2000, *The Collaboration Challenge*, The Drucker Foundation, New York.
- Ascoli U., 1999, *Il welfare futuro*, Carocci, Roma.
- Bifulco L., 2002, *Che cos'è un'organizzazione*, Carocci, Roma.
- Commissione Europea, 2003, *Guidelines for successful public-private partnership*, (scaricabile dal sito: [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/guides/PPPguide.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/PPPguide.htm)).
- Commissione Europea, Europe Aid Cooperation Office, 2004, *Project Cycle Management Guidelines*, Bruxelles.
- Corbetta P., 1999, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Dalla Mura F., 2003, *Pubblica amministrazione e non profit*, Carocci, Roma.
- Di Franco G, 2001, *EDS: Esplorare, descrivere e sintetizzare i dati*, Franco Angeli, Milano.
- European Commission, 1999, *Evaluating socio-economic programmes. Technical solutions for evaluation within a partnership framework*, Luxembourg: Office for publication of the European Communities.
- Eutropia Onlus & Dipartimento di Contabilità Nazionale e Analisi dei processi sociali, 2004, *Manuale operativo per l'integrazione delle politiche sociali locali*, Progetto EQUAL, Roma.
- Ferrarotti F., 1996 (sesta edizione), *Manuale di sociologia*. Roma-Bari, Editori Laterza.
- Gobo G., *Le risposte e il loro contesto*. Milano, Franco Angeli.
- Gruppo di Frascati, *Osservazioni sullo standard CRS-SC del Ministero del Welfare*, Roma, Marzo 2003.
- Kjaer L. 2000, *Local Partnership in Europe. An Action Research project*, The Copenhagen Centre, Copenhagen.
- Marradi A., 1980, *Concetti e metodi per la ricerca sociale*. Firenze, La Giuntina.
- Marradi A., 1994, *Referenti, pensiero e linguaggio: una questione rilevante per gli indicatori*, in "Sociologia e ricerca sociale" n. 43.
- Moro G., 2005, *Azione Civica, Conoscere e gestire le organizzazioni di cittadinanza attiva*, Carocci Faber, Roma.
- Moro G., 1998, *Manuale di cittadinanza attiva*, Carocci, Roma.
- Nelson J., Zadek S., 2003, *Partnership Alchemy. New Social Partnership in Europe*, The Copenhagen Centre, Copenhagen, 2000.

Organisation for economic co-operation and development (OECD), 2001 *Local Partnerships for better governance*, Paris.

Leone L. 1993, *Reti, reticoli e politiche pubbliche*, in Francescato D., Leone L., Traversi M, *Oltre la psicoterapia*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

Leone L., 1998, *Rapporto di Ricerca "10 buoni casi di partnership tra terzo settore ed enti locali"*, Forum P.A. e Terzo Settore, Fiera di Roma, 5-9 Maggio 1998.

Liebes T., Katz E., 1990, *The export of meaning*. Oxford, University Press.

Stame N., 1998, *L'esperienza della valutazione*. Roma, Edizioni SEAM.

Stame N. (a cura di), 2001, *Valutazione 2001*. Milano, Franco Angeli.

Statera G., 1997, *Logica dell'indagine scientifico-sociale*. Milano, Franco Angeli.

The Copenhagen Centre, 2003, *Partnership matters*, The Copenhagen Centre, Copenhagen (scaricabile dal sito <http://www.cpi.cam.ac.uk/pccp/cambridgerapport.pdf>)

**Siti internet consultati:**

<http://www.valutazione.it>

<http://www.copenhagencentre.it>

[http://europa.eu.int/index\\_it.htm](http://europa.eu.int/index_it.htm)

<http://www.welfare.gov.it/default>

<http://www.activecitizenship.net/home.html>