

Una esperienza di *Networked Collaborative Learning* per favorire l'implementazione di sistemi di *accounting and accountability* nelle aziende *nonprofit*

LAURA BERARDI

Ricercatore di Economia Aziendale

Facoltà di economia dell'Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara
Dipartimento delle Scienze Aziendali, Statistiche, Tecnologiche ed Ambientali
Via della Pineta, 4 – 65129 Pescara
Tel. +39 08545083202
e-mail: l.berardi@unich.it

ABSTRACT

La presente ricerca ha inteso anzitutto identificare un modello di *accounting e accountability* adatto alle organizzazioni *nonprofit*; conseguentemente sono stati sperimentati strumenti e processi *e-learning*, utili a favorire l'implementazione ed il corretto utilizzo del modello proposto.

Il modello è stato testato nell'ambito di un "esperimento" di *Networked Collaborative Learning* condotto sulle organizzazioni di donatori di sangue della Regione Abruzzo. I *manager* di dette aziende hanno interagito in ambiente virtuale utilizzando il formato digitale di Bilancio sociale (e-BS) realizzato con il *software "Adobe LiveCycle Designer"* ed hanno collaborato "in rete" attraverso l'uso di specifici strumenti *e-learning*.

KEYWORDS: *Accountability, Accounting, Aziende nonprofit, Bilancio sociale, e-Learning, Networked Collaborative Learning.*

INTRODUZIONE

Numerosi studi hanno dimostrato che, in molte aziende appartenenti al terzo settore¹, è possibile riscontrare considerevoli ritardi nella conoscenza e nell'uso di strumenti di *accounting* e *accountability*. In particolare, le organizzazioni di volontariato – specie quelle di dimensioni minori - mostrano evidenti ritrosie e difficoltà nell'adozione di strumenti e processi, più o meno complessi, di rendicontazione e controllo di gestione.

La presente ricerca, promossa dall'*Osservatorio per il Monitoraggio e lo Sviluppo delle Politiche Socio-Sanitarie del Dono del Sangue nella Regione Abruzzo*, si è svolta in stretta collaborazione con tutte le principali organizzazioni non lucrative operanti nel “sistema sangue²” regionale. Con riferimento a dette organizzazioni, si è osservato che i ritardi in termini di conoscenze e competenze di tipo manageriale incidono pesantemente sul livello di sviluppo dei sistemi di *accounting* e *accountability* delle stesse. Pertanto, si è inteso verificare empiricamente l'ipotesi secondo cui incidendo sul livello “culturale” di dette aziende è possibile ottenere sensibili miglioramenti in termini di rendicontazione e controllo della gestione con effetti positivi sui livelli *performance* economiche e sociali realizzati.

Occorre precisare che, in Abruzzo, “la promozione e lo sviluppo della donazione organizzata di sangue e la tutela dei donatori” sono affidati all'opera di diverse associazioni di donatori volontari:

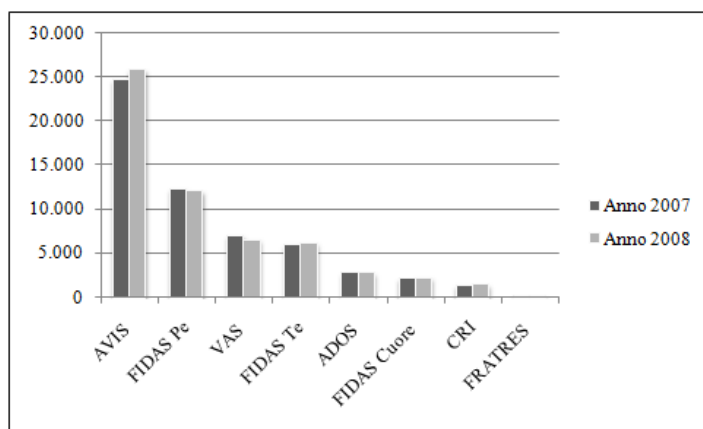
- l'AVIS (Associazione Volontari Italiani Sangue) Abruzzo con tutte le sue sezioni provinciali, comunali e locali (di base);
- la FIDAS (Federazione Italiana Associazioni Donatori di Sangue) Pescara;
- la FIDAS Teramo;
- la FIDAS Cuore di Giulianova;

¹ In generale, nel presente lavoro si farà riferimento indistintamente alle denominazioni più diffusamente utilizzate per le organizzazioni operanti per il perseguimento di finalità ulteriori, e/o diverse, rispetto a quelle esclusivamente economiche: aziende del terzo settore, aziende *nonprofit*, organizzazioni *nonprofit*, ecc. Con lo stesso significato generale si utilizzerà inoltre l'acronimo ONP.

² Appartengono al Sistema della donazione volontaria e non remunerata del sangue tutte quelle aziende che si occupano di trasfusione ovvero dell'«insieme delle attività connesse con la promozione del dono del sangue, con il prelievo, con la preparazione, conservazione e distribuzione del sangue, così come la sua somministrazione» Raccomandazione n. R(88)4 del 7/3/1988 del Comitato dei Ministri agli Stati membri sulle responsabilità delle autorità sanitarie in tema di trasfusione del sangue, CONSIGLIO D'EUROPA – Comitato dei Ministri, Appendice Definizione, punto 1.

- la CRI (Croce Rossa Italiana), con i suoi gruppi di donatori di sangue;
- l'ADOS (Associazione Donatori di Sangue);
- l'associazione VAS (Volontari Abruzzesi Sangue);
- l'associazione FRATES.

Figura 1. – Attività donazionale svolta dalle organizzazioni di donatori di sangue in Abruzzo – Anni 2007-2008.



Fonte: (Berardi and Rea 2009b)

Le associazioni di donatori di sangue coprono in maniera capillare tutto il territorio regionale attraverso sedi regionali, provinciali, comunali e anche locali. Esistono vari meccanismi di collegamento e coordinamento che coinvolgono tutte le associazioni della Regione. Allo scopo sono stati creati appositi organismi quali:

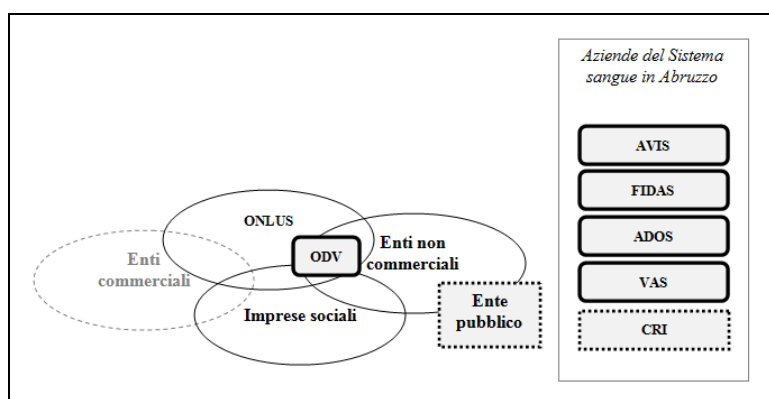
- il CIVIS, comitato interassociativo tra le associazioni di donatori di sangue operanti sul territorio regionale, costituito da AVIS, FIDAS, CRI, VAS e ADOS;
- l'Osservatorio per il Monitoraggio e lo Sviluppo delle Politiche Socio-sanitarie del Dono del Sangue nella Regione Abruzzo³.

³ L'Osservatorio per il Monitoraggio e lo Sviluppo delle Politiche Socio-sanitarie del Dono del Sangue nella Regione Abruzzo opera attraverso la costituzione di 4 gruppi di lavoro interdisciplinari coinvolgendo tutte le associazioni impegnate nella donazione volontaria del sangue in Abruzzo. I Gruppi di lavoro si occupano delle seguenti problematiche connesse all'attività donazionale:

- il Gruppo 1 si occupa dell'organizzazione "in rete":

L'AVIS, la FIDAS, l'ADOS e il VAS possono configurarsi, da un punto di vista giuridico (Borgonovi 1996), come: associazioni, organizzazioni di volontariato, ONLUS, enti non commerciali, “imprese sociali”, e per questo sottoposti alla disciplina normativa specifica prevista per ciascuna di queste forme giuridiche. Al contrario, la Croce Rossa Italiana (CRI), da un punto di vista giuridico, si configura come ente pubblico - ed in quanto tale rientra nella categoria degli enti non commerciali - pertanto per quest'ultima tipologia si applicano le norme che disciplinano l'operare delle amministrazioni pubbliche (Propersi and Rossi 2008; Berardi and Rea 2009a; Berardi and Rea 2009b).

Figura 2. Tipologie giuridiche nel sistema della donazione volontaria e non remunerata del sangue nella Regione Abruzzo.



Fonte: (Berardi and Rea 2009b)

Le attività svolte dalle organizzazioni operanti nell'ambito della donazione volontaria e non remunerata del sangue sono riconducibili al settore “sanità” (altri servizi sanitari) secondo la *International Classification of Nonprofit Organizations* – ICNPO (Salamon and Anheier 1992;

- il Gruppo 2 si occupa delle dinamiche psico-sociali e culturali del dono del sangue, della promozione del dono del sangue, del reclutamento e fidelizzazione dei donatori;
- il Gruppo 3 si occupa del dono del sangue, della tutela e promozione della salute dei cittadini, delle garanzie etiche, giuridiche e sanitarie connesse al dono del sangue;
- il Gruppo 4 si occupa delle dinamiche socio-economiche del dono del sangue, dell'organizzazione e *management* delle associazioni di donatori di sangue, delle relazioni istituzionali ed interistituzionali.

La presente ricerca si colloca nell'ambito dell'attività svolta dal Gruppo 4 in tema di “Organizzazione e *management* delle associazioni di donatori di sangue”. Ad essa hanno contribuito in varia misura tutte le aziende che in Abruzzo si occupano di promozione e sviluppo della donazione di sangue.

Barbetta 1994; Airoidi 1996; CNEL and ISTAT 2008)⁴.

Il presente lavoro si articola in tre parti.

La prima parte è volta a fornire un *quadro teorico di riferimento* entro cui sviluppare la ricerca empirica svolta su un campione particolare di organizzazioni *nonprofit*, quelle operanti nel sistema della donazione volontaria e non remunerata del sangue nella Regione Abruzzo (ODS)⁵. Utilizzando un approccio multidisciplinare si è inteso mettere insieme l'ampia letteratura esistente sul *nonprofit Management* e sull'*Accounting e Accountability* delle organizzazioni *nonprofit* con quella, altrettanto ampia, relativa all'*e-learning*⁶, in particolare assumendo il *Networked Collaborative Learning* come possibile soluzione al problema della crescita della cultura manageriale nelle aziende *nonprofit*.

La seconda parte è volta a descrivere la *metodologia* seguita per sviluppare la ricerca empirica fornendo, a tal proposito, una sintetica descrizione delle varie fasi in cui si articola il modello ADDIE (*Analyze-Design-Develop-Implement-Evaluate*) (Andrews and Goodson 1980) applicato alla formazione manageriale nelle organizzazioni di donatori sangue della Regione Abruzzo.

4 La *International Classification of Nonprofit Organizations* – ICNPO comprende 26 classi raggruppate in 12 settori: 1. Cultura, sport e ricreazione; 2. Istruzione e ricerca; 3. Sanità; 4. Assistenza sociale; 5. Ambiente; 6. Sviluppo economico e coesione sociale; 7. Tutela dei diritti ed attività politica; 8. Filantropia e promozione del volontariato; 9. Cooperazione e solidarietà internazionale; 10. Religione; 11. Relazioni sindacali e rappresentanza degli interessi; 12. Altre attività. Detta classificazione risulta essere ancora attuale e funzionale alle analisi aventi ad oggetto l'universo delle aziende non lucrative. Ad essa, infatti, si riferisce l'ISTAT nelle indagini effettuate negli ultimi anni sul *nonprofit* italiano a partire dal Censimento del 2001.

5 Nel testo si utilizzerà l'acronimo ODS per indicare le organizzazioni di volontariato operanti nel campo della donazione volontaria e non remunerata del sangue.

6 La definizione di *e-learning*, adottata nella presente ricerca, è quella proposta da ASFOR nel "*Glossario: Le parole dell'e-learning*". L'*e-learning* rappresenta, pertanto, quella «Metodologia didattica che offre la possibilità di erogare contenuti formativi elettronicamente attraverso Internet o reti Intranet. Per l'utente rappresenta una soluzione di apprendimento flessibile, in quanto fortemente personalizzabile e facilmente accessibile. Il termine *e-learning* copre un'ampia serie di applicazioni e processi formativi, quali computer based learning, Web-based learning e aule virtuali.

In effetti, sviluppare un sistema di *e-learning* significa sviluppare un ambiente integrato di formazione utilizzando le tecnologie di rete per progettare, distribuire, scegliere, gestire e ampliare le risorse per l'apprendimento. Le modalità più utilizzate per realizzare tale integrazione sono:

- l'autoapprendimento asincrono attraverso la fruizione di contenuti preconfezionati disponibili sulla piattaforma [...] di erogazione;
- l'apprendimento in sincrono attraverso l'utilizzo della videoconferenza e delle aule virtuali;
- l'apprendimento collaborativo attraverso le attività della comunità virtuale di apprendimento [...].

Secondo la definizione proposta nel 2001 dall'Unione Europea «L'*e-learning* può essere definito come utilizzo delle nuove tecnologie multimediali e di Internet per migliorare la qualità dell'apprendimento agevolando l'accesso a risorse e servizi nonché gli scambi e la collaborazione a distanza». CEC (Communication from the Commission to the Council and the European Parliament), *The eLearning Action Plan: Designing Tomorrow's Education*, COM (2001)127, Brussels 2001.

La terza e ultima parte del lavoro è volta ad analizzare i *risultati della ricerca* empirica in termini di crescita della cultura manageriale nonché di miglioramento del processo di implementazione di strumenti di *accounting* e *accountability* in questa particolare tipologia di aziende appartenente al terzo settore.

QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO

Un approccio multidisciplinare per la crescita della cultura manageriale delle organizzazioni nonprofit

Nel presente lavoro s'intende, da un lato, verificare il modo in cui il governo e la gestione di particolari aziende *nonprofit* (Weisbrod 1977; Weisbrod 1988) possano trarre beneficio dall'adozione sistematica di strumenti di *accounting* e *accountability* disegnati specificatamente in ragione delle caratteristiche intrinseche e delle condizioni di contesto in cui dette organizzazioni sono chiamate ad operare; dall'altro, identificare le migliori modalità attraverso cui risulta possibile trasmettere al *management* di dette aziende le potenzialità e le abilità connesse all'uso di detti strumenti.

Nel fare ciò si è inteso utilizzare un approccio multidisciplinare tale per cui:

- la definizione del modello di *accounting* e *accountability* deriva dal confronto con modelli e prassi rintracciabili nell'ampia letteratura, nazionale ed internazionale, sui temi del *nonprofit Management* (Cafferata 1996; Kaplan 2001; Worth 2008), dell'*Accounting* e *Accountability* delle organizzazioni *nonprofit* (Fry 1995; Boland and Schultze 1996; Kearns 1996; Bruni 1997; Cornwall, Lucas et al. 2000; Cutt and Murray 2000; Behn 2001; Colombo 2001; Fiorentini 2002; Hinna 2002; Almoor 2003; Almoor 2003; Colombo and Stiz 2003; Connolly and Hyndman 2003; Rea 2004; AgenziaONLUS 2009; GBS 2009; AgenziaONLUS 2010; Carman 2010);
- la scelta delle migliori modalità di trasmissione del modello stesso al *management* delle ONP è stata fatta attingendo all'ampia letteratura sull'*e-learning* e sulla formazione a distanza, con particolare riferimento al *Networked Collaborative Learning* (Daradoumis and Marquès 2000; Trentin 2008), assunto come possibile soluzione al problema della crescita della cultura manageriale nelle aziende *nonprofit*.

Il modello di *accounting* e *accountability* definito risulta essere “multidimensionale”, oltreché “specifico” e “modulare”, al fine di tenere conto di quei caratteri identificati come caratterizzanti il *nonprofit* italiano, in generale, e le organizzazioni del volontariato del sangue, in particolare. Detti caratteri possono essere così sintetizzati:

- la natura privata degli istituti e il forte legame di continuità con il settore pubblico;
- le normativa civilistica, fiscale e speciale che disciplina la veste giuridica degli enti in oggetto;
- le dimensioni aziendali per lo più ridotte;
- la cultura d’azienda - per la verità ancora limitata - di cui sono portatori i volontari e tutti coloro che operano all’interno di ciascuna organizzazione;
- il legame stretto con il territorio di appartenenza.

In particolare la presente ricerca si focalizza sulla relazione esistente fra uno dei caratteri sopra indicati (Hansmann 1980; Hansmann 1987), la cultura manageriale presente nelle ONP, ed il livello di sviluppo dei loro sistemi di *accountability* e controllo (Berardi and Rea 2009b).

Si ipotizza pertanto che, innalzando il livello di cultura manageriale presente all’interno delle organizzazioni di donatori di sangue è possibile ottenere effetti positivi in termini di miglioramento dei loro sistemi di programmazione, rendicontazione e controllo. Miglioramento, questo, realizzato nella presente ricerca attraverso il supporto formativo e di apprendimento (*e-learning*) dato all’implementazione di un modello specifico di *accountability* economica e sociale (Matacena 2005) che sia in grado di integrare i correlati aspetti della programmazione, del monitoraggio e valutazione della gestione, della progettazione sociale (Borzaga and Fazzi 2008).

Un modello di accounting e accountability per una particolare tipologia di organizzazioni nonprofit

Il modello di *accounting* e *accountability* specifico per le ONP operanti per la donazione volontaria e non remunerata del sangue - definito sulla base degli elementi caratterizzanti di cui si è detto sopra, ed in ragione dei risultati rivenienti dall’indagine condotta sulle ODS Abruzzesi – presenta dunque i caratteri fondamentali della “multidimensionalità” e della “modularità” (Bagnoli 2008; Berardi and Rea 2009a).

Per *multidimensionalità* del modello, si intende l’articolazione dello stesso in tre dimensioni di

analisi:

- a) la *dimensione economico-finanziaria*;
- b) la *dimensione di legittimità (istituzionale e legale)*;
- c) la *dimensione di efficacia sociale*.

Per *modularità* del modello, si intende la possibilità, per lo stesso, di essere arricchito gradualmente di contenuti aggiuntivi in relazione a differenti livelli di analiticità e complessità raggiunti dal sistema di rilevazione (contabilità) interno all'azienda⁷.

Il modello che s'intende proporre sottintende, evidentemente, l'esistenza di un processo, più o meno articolato, in cui, passo dopo passo, si costruiscono gli strumenti di rilevazione e si innescano i cambiamenti organizzativi necessari alla costruzione di una dialettica continua con i propri portatori di interesse (Freeman 1984; Hinna 2002). Il risultato di detto processo è un *report* denominato "*Bilancio sociale*".

Le tre dimensioni del controllo attraverso i vari strumenti utilizzati dalle ONP producono informazioni di varia natura che trovano spazio nelle diverse sezioni del documento di Bilancio sociale: informazioni *ex-ante*, in itinere ed *ex-post*; informazioni qualitative; informazioni quantitative (contabili ed extra-contabili).

In questo modo, il Bilancio sociale delle organizzazioni di donatori di sangue diventa qualcosa di più di un semplice documento di "rendicontazione sociale"⁸. Detto *report* si configura come vero e proprio strumento di *management* e *governance* (Morrison and Salipante 2007).

Il modello di Bilancio sociale (AgenziaONLUS 2009; AgenziaONLUS 2010)⁹ risulta essere così articolato:

- una prima sezione dedicata alla *Identità* contenente i tratti distintivi dell'organizzazione

⁷ In Abruzzo, la maggior parte delle organizzazioni di donatori di sangue è di piccola e piccolissima dimensione, ma ci sono anche alcune realtà di più grandi dimensioni (e complessità organizzative) di cui occorre tenere conto.

⁸ Per maggiori dettagli sul contenuto di detto Modello e sul correlato processo si rinvia a quanto riportato nel Capitolo 4 "La proposta di un modello di programmazione, rendicontazione e controllo per le organizzazioni di donatori di sangue: il Bilancio sociale" in Berardi, L. and M. A. Rea (2009b). *Il sistema di programmazione, rendicontazione e controllo delle organizzazioni di volontariato per la donazione del sangue. Verso un modello di bilancio sociale condiviso*. Roma, Aracne.

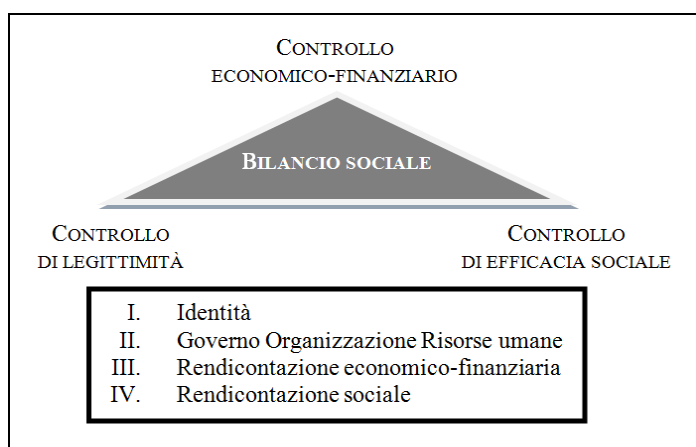
⁹ Detto modello risulta essere perfettamente in linea con i documenti presentati dall'Agenzia per le ONLUS:

- "*Linee guida e schemi per la redazione del bilancio di esercizio degli enti nonprofit*", Atto di Indirizzo dell'11 febbraio 2009;
- "*Linee guida e schemi per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni nonprofit*", documento del 5 febbraio 2010.

(profilo generale, contesto di riferimento, storia, missione, disegno strategico, analisi degli *stakeholder*);

- una seconda sezione dedicata al *Governo e alla Organizzazione* contenente la descrizione del sistema e dei processi di governo, della base sociale, della struttura organizzativa, delle persone che operano all'interno dell'organizzazione. In questa sezione occorre dare particolare evidenza degli aspetti di partecipazione democratica e di relazione con i volontari dell'organizzazione;
- una terza sezione dedicata alla *Rendicontazione economico-finanziaria*, nella quale si dà conto delle modalità di raccolta e di utilizzo delle risorse economico-finanziarie della ONP, nonché della dotazione patrimoniale della stessa;
- una quarta sezione dedicata alla *Rendicontazione sociale*
 - . *di legittimità (istituzionale e legale)*, nella quale si dà conto delle attività svolte e dei risultati conseguiti in attuazione della *mission* istituzionale, nel pieno rispetto dei vincoli di legge;
 - . *di efficacia sociale*, nella quale si dà conto delle attività poste in essere al fine di soddisfare i bisogni di tutti i portatori di interesse e dei relativi risultati.

Figura 3. Il Bilancio sociale delle organizzazioni di donatori di sangue nel modello multidimensionale di *accounting* e *accountability*.



Fonte: (Berardi and Rea 2009b)

Il modello appena illustrato risulta – come si è detto – essere modulare ed adattabile alle esigenze e capacità rendicontative di ONP che presentano caratteristiche dimensionali ed organizzative differenti. In particolare, le organizzazioni di più grandi dimensioni possono spingersi a comporre un documento ampio di Bilancio sociale destinato a soddisfare le esigenze informative di tutti i portatori di interesse (*stakeholder* interni ed esterni), mentre le ONP di dimensioni minori potranno decidere di produrre un documento più snello, quale risultato di un processo rendicontativo che, in una prima fase, potrà riguardare i soli *stakeholder* di missione.

Il Networked Collaborative Learning per la crescita delle conoscenze e competenze manageriali nelle organizzazioni nonprofit

Nel presente lavoro si fa riferimento, in particolare, ai temi del “coinvolgimento attivo” e dell’”apprendimento attivo” in ambito aziendale per arrivare a definire strumenti e processi di *Networked Collaborative Learning* (NCL) finalizzati alla formazione manageriale (Sloman 2002; Gold 2003; Sloman 2003; Lewis and Allan 2005) e - nel caso di specie - alla crescita di conoscenze e competenze del *management* delle organizzazioni di volontariato operanti nel campo della donazione del sangue.

In ambito aziendale ed organizzativo, per elevare il livello qualitativo di una proposta formativa e renderla al tempo stesso efficace e sostenibile può essere utile «stimolare la partecipazione attiva dei fruitori sia nella definizione degli scopi e dei contenuti dell’azione formativa sia nella sua fase erogativa» (Trentin 2008). Il coinvolgimento attivo (Herman and Herman 1995; Barchecharth 1996) dei membri stessi dell’organizzazione risulta, dunque, di fondamentale importanza per la buona riuscita dell’intero percorso di apprendimento.

L’apprendimento attivo (*Active Learning*) si basa su “due elementi chiave (Dee Fink 1999; Trentin 2008)¹⁰”: il dialogo, che può svilupparsi “con se stessi” e “con gli altri”; l’esperienza, che può essere favorita dall’”osservare” e dal “fare”.

Combinando assieme ciascuno dei suddetti punti (dialogo con se stessi, dialogo con gli altri, esperienza del fare, esperienza dell’osservare) è possibile ottenere un effetto complessivo

¹⁰ L’Active Learning viene così descritto dall’autore Dee Fink: «this model suggests that all learning activities involve some kind of experience or some kind of dialogue. The two main kinds of dialogue are “Dialogue with Self” and “Dialogue with Others”. The two main kinds of experience are “Observing” and “Doing”».

superiore all'effetto dei singoli in termini di maggiore efficacia del processo di apprendimento (Gagnè 1970).

L'approccio teorico adottato nella presente ricerca prende il nome di *Networked Collaborative Learning* (NCL) o apprendimento collaborativo in rete (Lally, Lipponen et al. 2007), ossia l'«approccio *e-learning* a più decisa connotazione sociale, giocato su strategie di apprendimento in rete attivo e collaborativo» (Trentin 2008).

La “rete” è da intendersi come insieme di interrelazioni fra partecipanti al processo stesso (discenti, docenti, *tutor*, esperti), interrelazioni funzionali alle attività di una comunità cooperante nel raggiungimento di uno specifico obiettivo educativo. Quindi «la rete è intesa prima di tutto come “rete di individui”, ancorché “rete telematica” necessaria alla comunicazione a distanza fra quegli stessi individui¹¹» (Trentin 2004).

La scelta di adottare un approccio collaborativo per la formazione e l'apprendimento, in particolare, dei *manager* di organizzazioni aziendali appartenenti al terzo settore è giustificata dal fatto che non poche ricerche ed esperienze empiriche hanno dimostrato che «l'apprendimento migliora nettamente in situazioni collaborative rispetto a situazioni competitive o di tipo individualistico e che lo sforzo di collaborare si traduce in una più frequente utilizzazione e/o sviluppo di strategie di ragionamento di alto livello» (Trentin 2008).

Il processo di progettazione strutturata di un intervento *e-learning* è definito in letteratura “*Instructional Design*” (Dal Fiore and Martinotti 2006; Cantoni, Botturi et al. 2007), numerose sono state le definizioni di ID proposte e altrettanto numerosi sono stati i modelli sviluppati (Gustafson 1994; Gustafson and Branch 2002), per la maggior parte di questi il punto di riferimento teorico è senz'altro il modello ADDIE (*Analyse-Design-Develop-Implement-Evaluate*) di Andrews e Goodson del 1980.

Si tratta di un “approccio sistematico all'ID” seguito da quanti (CNIPA 2007)¹² intendo

¹¹ «L'apprendimento in rete si dimostra un'efficace strategia nei processi di formazione sia “formale” che “informale”; nel primo caso, come strategia di studio collaborativo; nel secondo, come strategia di apprendimento mutuato (alla pari), quello che si sviluppa, ad esempio, all'interno delle comunità di pratica professionali, attraverso sia la condivisione di conoscenze e buone pratiche, sia l'aiuto reciproco nella ricerca di soluzioni ai problemi tipici della propria professione».

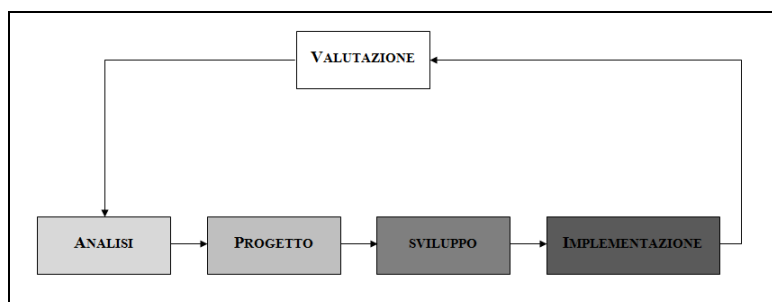
¹² L'approccio ADDIE è seguito anche dalla Pubblica amministrazione che, nel suo “Vademecum per la realizzazione di progetti formativi in modalità *e-learning* nelle PA” lo adotta esplicitamente come modello di riferimento.

progettare un intervento *e-learning* che dia uguale peso alle fasi dell'*analisi*, del *progetto*, dello *sviluppo*, della *realizzazione* e della *valutazione* .

Il “processo” è finalizzato (Dal Fiore and Martinotti 2006):

- da una parte, a costruire il “campione” da seguire in fase di progettazione, integrando i risultati dell’analisi dei bisogni formativi nello sviluppo dei materiali e delle attività;
- dall’altra, a facilitare il controllo della qualità, attraverso il monitoraggio e la valutazione dell’intervento formativo.

Figura 4. Il modello ADDIE.



Fonte: (Cantoni, Botturi et al. 2007)

METODOLOGIA DI RICERCA

Il Modello ADDIE per l'apprendimento e l'uso dell'e-Bilancio sociale delle Organizzazioni di donatori di sangue

Il percorso di apprendimento proposto e sperimentato ha seguito, dunque, il modello noto in letteratura come Modello ADDIE¹³ (Andrews and Goodson 1980; Cantoni, Botturi et al. 2007).

«Affrontare un progetto e-learning come processo significa operare all'interno delle seguenti fasi, anch'esse processi di elevata complessità: la progettazione; la realizzazione; l'erogazione; il monitoraggio e la valutazione».

13 «A prima vista si notano subito due importanti caratteristiche, che sono riprese in tutti i modelli lineari e che servono come principi-guida per tutti i casi di progettazione formativa.

La progettazione inizia con l'analisi, non con il design. L'importanza di questa fase non può essere [sottovalutata]. Un buon insegnante, come un buon progettista, non può sedersi e pensare che cosa dirà o farà in aula in maniera efficace senza aver seguito la prima regola della buona comunicazione: sapere con chi dovrà parlare. Questa

Durante la fase di “analisi e progettazione” del percorso di apprendimento si è svolta una preliminare indagine empirica, di tipo esplorativo, sulle organizzazioni di donatori di sangue abruzzesi finalizzata ad individuare i destinatari del percorso formativo ed il relativo fabbisogno di conoscenze e competenze sui temi dell'*accountability* e del controllo della gestione. La metodologia seguita (Yin 2003) può essere sintetizzata nelle seguenti fasi: a) identificazione e mappatura delle ONP presenti sul territorio regionale e operanti nel “sistema sangue”¹⁴; b) somministrazione di un questionario alle organizzazioni di donatori di sangue aderenti al progetto¹⁵; c) organizzazione di *focus group* ed incontri individuali con i responsabili delle ONP¹⁶; d) analisi documentale¹⁷; e) analisi dei risultati dell’indagine effettuata sul territorio regionale. Sulla base dei risultati di detta indagine si è proceduto alla progettazione di un percorso formativo e di apprendimento specifico per il *management* delle organizzazioni di donatori di sangue della Regione Abruzzo.

Il modello di *accounting* e *accountability* configurato è stato testato nell’ambito di un “esperimento” condotto su un numero limitato di organizzazioni di donatori di sangue della Regione Abruzzo. I *manager* di dette aziende hanno interagito – in un ambiente virtuale appositamente creato – utilizzando, per la redazione del documento finale, un formato digitale di Bilancio sociale. Diversi sono stati gli strumenti *e-learning* impiegati durante l’esperimento

osservazione è ancora più importante in situazioni meno istituzionalizzate della scuola, o in quelle in cui ci sono elementi innovativi, come nella formazione in eLearning.

In secondo luogo il progetto è ciclico: questo significa che quando il corso è finito, il lavoro del progettista sta ricominciando, attraverso una valutazione ed un miglioramento a partire dall’esperienza. I manager che hanno seguito il corso di comunicazione elettronica hanno imparato? Sono soddisfatti del corso? E’ cambiato il loro modo di scrivere le e-mail? Anche i loro capi vedono e apprezzano la differenza?».

¹⁴ Il numero totale di organizzazioni attive sul territorio regionale alla fine del 2007 è risultato pari a 116 unità.

¹⁵ I questionari inviati sono stati 90. Hanno risposto al questionario 45 unità attraverso soggetti interni alla organizzazione, aventi ruoli di responsabilità ed adeguata conoscenza degli aspetti gestionali ed organizzativi della propria azienda.

¹⁶ Agli incontri hanno partecipato complessivamente 65 persone impegnate a vario titolo nelle ODS Abruzzesi.

¹⁷ La raccolta di detti documenti è avvenuta durante la fase degli incontri individuali con i principali responsabili di alcune delle ODS oggetto della presente ricerca. la tipologia di documenti oggetto di analisi ha riguardato:

- atti costitutivi, statuti, regolamenti interni;
- bilanci preventivi annuali e programmi annuali delle attività;
- bilanci consuntivi annuali e relazioni sulle attività svolte durante l’anno;
- modulistica e documenti prodotti in occasione delle assemblee annuali;
- pagine *web* e documenti scaricabili dai siti delle associazioni;
- materiali informativi e divulgativi;
- documenti di progetto (preventivi e rendiconti).

(forum, gruppi di discussione interaziendali, gruppi di lavoro all'interno di una stessa organizzazione, blog, sondaggi, commenti, ecc.) condotto seguendo un approccio di tipo “blended learning”.

Il formato digitale del Bilancio sociale: l'e-BS

Il modello di Bilancio sociale è stato tradotto in un formato elettronico, appositamente predisposto utilizzando il software *Adobe LiveCycle Designer*.

Il programma consente, in particolare, di produrre un *format* di BS utilizzabile da tutte le organizzazioni che condividono il modello proposto. Si tratta di un *file pdf* editabile in qualsiasi momento (*outline*) dai componenti del gruppo di lavoro impegnato nella redazione del documento. Una volta conclusa la fase di compilazione, il *pdf* viene definitivamente salvato ed inviato ad un indirizzo di posta elettronica prestabilito o, in alternativa, *uploadato* in uno spazio *web* di destinazione. Il file così prodotto può essere diffuso rapidamente utilizzando le potenzialità della rete *internet*. Il sistema produce automaticamente, oltre al *file pdf*, anche un ulteriore *file* che rappresenta una sorta di *database* contenente i dati inseriti da tutte le ODS che hanno provveduto alla compilazione dello stesso *format*.

Figura 5. Frontespizio dell'e-Bilancio sociale.



Fonte: <http://odv.udanet.it/>

I vantaggi di detto sistema sono:

- la possibilità di disporre di un *format* di Bilancio sociale comune a tutte le organizzazioni svolgenti attività simili o appartenenti ad uno stesso settore di attività (es. aziende *nonprofit*)

del settore “sanità” impegnate nella donazione volontaria e non remunerata del sangue);

- la possibilità di effettuare confronti temporali fra dati ed informazioni inseriti in periodi amministrativi successivi, da parte della stessa organizzazione;
- la possibilità di effettuare confronti spaziali fra dati ed informazioni inseriti da organizzazioni diverse ma operanti in uno stesso settore di attività;
- la possibilità di creare *database* comuni a più organizzazioni svolgenti attività simili, appartenenti ad uno stesso settore di attività e operanti in determinati ambiti territoriali (per es. tutte le ODS della Regione Abruzzo, tutte le ODS italiane, ecc.);
- la possibilità di costruire indicatori di *performance* condivisi da tutte le organizzazioni svolgenti attività simili ed appartenenti ad uno stesso settore di attività;
- la possibilità di condividere buone pratiche di programmazione, rendicontazione e controllo partendo dall’utilizzo di uno strumento comune.

L’e-Bilancio sociale (e-BS) è stato concepito con le stesse logiche di uno strumento di “scrittura collaborativa” o *co-writing* (Trentin 2008).

La piattaforma web di interazione e collaborazione

E’ stato creato un apposito spazio *web* dedicato alla interazione e all’apprendimento attivo in rete di tutti i soggetti coinvolti nella sperimentazione. Il sistema di apprendimento e interazione contiene le seguenti funzionalità¹⁸:

- una *mappa concettuale* che descrive sinteticamente l’intero contenuto del Bilancio sociale;
- *sezioni* esplicative del contenuto del modello di BS proposto;
- un *glossario* con tutta la terminologia specifica e settoriale;
- *istruzioni* per la compilazione dell’e-BS;
- una *guida* al processo di redazione del Bilancio sociale con la descrizione dettagliata delle fasi in cui esso si articola;
- la *documentazione di riferimento* a supporto del processo di formazione del BS;
- il *formato di BS* da compilare in modo collaborativo;
- strumenti di *e-learning* volti a favorire l’esperienza di apprendimento attivo e il lavoro in rete

¹⁸ Il sito <http://odv.udanet.it/> è tuttora attivo e a disposizione delle ODS che hanno partecipato all’esperimento nonché per i futuri sviluppi della ricerca. Il *format* adottato è consultabile online in modalità di visualizzazione.

di tutti i partecipanti alla sperimentazione.

Diversi sono stati gli strumenti *e-learning* utilizzati durante l'esperimento dalle ODS (*forum*; gruppi di discussione interaziendali; gruppi di lavoro all'interno di una stessa organizzazione; *blog*; sondaggi; commenti).

Alle ODS è stato inoltre fornito, durante tutto il periodo della sperimentazione, il supporto di esperti del mondo accademico e professionale sui temi oggetto della presente ricerca, sia *on-line*, sia in *outline* (in presenza), attraverso ulteriori incontri di gruppo ed individuali presso le sedi delle ODS, seguendo un approccio di tipo "*blended learning*" (Dal Fiore and Martinotti 2006).

Il sito *web* è stato realizzato con il supporto tecnico della società informatica *Ud'Anet*¹⁹.

Nel percorso di apprendimento proposto alle ODS sono stati, dunque, attivati una serie di strumenti di interazione e collaborazione riconducibili alle tre tipologie di comunicazione interpersonale individuate in letteratura (Trentin 2008):

- strumenti di comunicazione asincrona (*forum* e *messaging*);
- strumenti di comunicazione sincrona (*chat*);
- strumenti per la creazione/gestione di file o contenuti in generale (*repository*, *comments*, *blog*).

Il *blog* è il principale strumento di interazione che è stato creato per la gestione delle attività e dei compiti all'interno dei gruppi. I gruppi creati sono di due tipi:

- *gruppi intraziendali*, ai quali sono stati assegnati prevalentemente compiti relativi alla "produzione collaborativa di artefatti" (costruzione e redazione del Bilancio sociale);
- *gruppi interaziendali*, ai quali sono stati assegnati prevalentemente compiti di "discussione a tema" su argomenti di interesse comune (controllo economico-finanziario, controllo di legittimità sociale, controllo di efficacia sociale).

RISULTATI RAGGIUNTI

Lo strumento di *accountability* e controllo proposto è il risultato del percorso di *Networked Collaborative Learning* condotto con le organizzazioni di volontariato operanti nel sistema della donazione di sangue in Abruzzo. Riflette, pertanto, le loro esigenze specifiche di

¹⁹ Ud'Anet è uno *spin-off* tecnologico dell'Università degli Studi "G. d'Annunzio", deputato alla gestione dell'infrastruttura telematica per l'*e-learning* dello stesso Ateneo e dell'Ateneo Telematico "Leonardo da Vinci".

programmazione, rendicontazione e controllo della gestione oltre che, evidentemente, la specifica necessità di dare conto del proprio operato ai principali portatori di interesse (*stakeholder*) (Freeman, Harrison et al. 2010).

In particolare l'esperimento sull'implementazione assistita del formato digitale di Bilancio sociale (e-BS), oltre ad offrire importanti *feedback* per il miglioramento del modello proposto, ha dimostrato che, incidendo sul livello di conoscenza e competenze delle persone (manager e addetti) che operano all'interno delle ONP è possibile registrare miglioramenti sensibili nel sistema di *accountability* ed *accounting* delle stesse e, per questa via, sulle loro *performance* di natura economica e sociale.

L'esperimento condotto durante l'estate 2009 ha consentito, in definitiva, di raggiungere due importanti obiettivi:

- la condivisione del modello da parte delle ODS e la loro partecipazione al perfezionamento dello stesso;
- la crescita delle conoscenze e competenze del *management* di dette organizzazioni, con effetti significativi in termini di miglioramento dei loro sistemi interni di programmazione, rendicontazione e controllo.

Alla fine del periodo di sperimentazione (giugno-agosto 2009) hanno redatto il loro primo Bilancio sociale 2008 (edizione 2009) utilizzando il formato e-BS proposto sei delle ODS coinvolte: una AVIS comunale; due AVIS provinciali; l'AVIS regionale; l'ADOS; una federata FIDAS.

Si tratta di versioni ancora parziali e migliorabili nelle edizioni successive che dimostrano, però, una corretta assimilazione dei contenuti proposti in modalità *e-learning* ed un buona capacità di lavorare in modo collaborativo e cooperativo da parte dei soggetti coinvolti.

Per le ODS che si sono sottoposte all'esperimento è poi iniziata la fase di perfezionamento del loro sistema "interno" di contabilità sociale a valere per le successive edizioni del Bilancio sociale. Queste, inoltre, devono:

- continuare a migliorare la propria organizzazione interna attraverso una chiara attribuzione delle responsabilità;
- dotarsi, laddove non lo avessero già fatto, di un sistema informativo in grado di supportare efficacemente l'attività di rendicontazione;

- accrescere il grado di coinvolgimento interno degli organi di governo e della struttura amministrativa;
- accrescere il grado di coinvolgimento dei portatori di interesse più significativi (donatori, sistema sanitario, finanziatori ecc.), in particolare, nella valutazione degli esiti e nella individuazione degli obiettivi di miglioramento;
- garantire la continuità nell'utilizzo dello strumento BS.

Altri risultati potranno essere registrati nel corso del tempo:

- continuando a monitorare – anche attraverso la piattaforma *web* dedicata - l'efficacia dello strumento di *accountability* implementato dalle ODS che hanno partecipato alla prima fase di sperimentazione;
- coinvolgendo, gradualmente, ulteriori organizzazioni che operano per la donazione del sangue sia a livello regionale, sia a livello nazionale.

REFERENCES

- AgenziaONLUS (2009). Linee guida e schemi per la redazione dei Bilanci di Esercizio degli Enti Non Profit. *Atto di indirizzo generale* Milano.
- AgenziaONLUS (2010). Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni non profit. *studio realizzato dal Gruppo di Studio dell' Agenzia per le ONLUS in collaborazione con ALTIS*. Milano.
- Airoldi, G. (1996). *Le aziende non profit: definizioni e classificazioni*. Le aziende non profit fra stato e mercato - Atti del convegno AIDEA, Roma, 28-30 settembre 1995, Clueb, Bologna.
- Almoor, E. (2003). "Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs." *World Development* **31** (5): 813–829.
- Almoor, E. (2003). "Making Sense of Accountability." *Nonprofit Management & Leadership* **14**(2): 191-212.
- Andrews, D. H. and L. A. Goodson (1980). "A Comparative Analysis of Models of Instructional Design." *Journal of Instructional Development* **3**(4): 2-16.
- Bagnoli, L. (2008). Il controllo di gestione. *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*. C. Borzaga and L. Fazzi. Roma, Carocci.
- Barbetta, G. P. (1994). Le dimensioni economiche del settore nonprofit in Italia. *Quaderni occasionali*. Milano, IRS. **5**.
- Barchecharth, E. (1996). La progettazione dei sistemi formativi a distanza dal punto di vista economico, pedagogico e organizzativo. *La multimedialità nell'insegnamento a distanza*. M. A. Garrito. Roma, Garamond.
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Washington, DC, Brookings Institution.
- Berardi, L. and M. A. Rea (2009a). "Accounting e Accountability nelle Organizzazioni di Volontariato. Il caso delle Associazioni di Donatori di Sangue della Regione Abruzzo." *Economia Aziendale OnLine 2000 web* **2**(2009): 77-99.
- Berardi, L. and M. A. Rea (2009b). *Il sistema di programmazione, rendicontazione e controllo delle organizzazioni di volontariato per la donazione del sangue. Verso un modello di bilancio sociale condiviso*. Roma, Aracne.

- Boland, R. J. and U. Schultze (1996). Narrating accountability: Cognition and the production of accountable self. *Accountability: Power, ethos and the technologies of managing* R. Munro and J. Mouritsen. New York, International Thomson Business Press: 62-81.
- Borgonovi, E. (1996). *Aziende non profit: problemi teorici, profili giuridici e politiche di indirizzo*. Le aziende non profit fra stato e mercato - Atti del convegno AIDEA, Roma, 28-30 settembre 1995 CLUEB, Bologna.
- Borzaga, C. and L. Fazzi (2008). *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*. Roma, Carocci.
- Bruni, G. (1997). "Il Bilancio di missione delle aziende non profit." *RIREA maggio-giugno*.
- Cafferata, R. (1996). *Pluralismo organizzativo e condizioni di sviluppo delle Aziende del terzo settore*. Le Aziende non profit fra stato e mercato - Atti del convegno AIDEA, Roma, 28-30 settembre 1995, Clueb, Bologna.
- Cantoni, L., L. Botturi, et al. (2007). *eLearning. Capire, progettare, comunicare*. Milano, FrancoAngeli.
- Carman, J. G. (2010). "The Accountability Movement: What's Wrong With This Theory of Change?" *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly* **39**(2): 256-274.
- CNEL and ISTAT (2008). Primo Rapporto CNEL/ISTAT sull'economia sociale, Dimensioni e caratteristiche strutturali delle istituzioni non profit in Italia. Roma, Giugno 2008.
- CNIPA (2007). Vademecum per la realizzazione di progetti formativi in modalità e-learning nelle pubbliche amministrazioni. *I Quaderni Centro Nazionale per l'Informatica nelle Pubbliche Amministrazioni*. **32**.
- Colombo, F. (2001). *Contabilità e bilanci delle aziende non profit*. Milano, Il Sole 24 ORE.
- Colombo, G. M. and G. Stiz (2003). *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*. Milano, IPSOA.
- Connolly, C. and N. Hyndman (2003). *Performance Reporting by UK Charities: Approaches, Difficulties and Current Practice*. Edinburgh, Institute of Chartered Accountants in Scotland.
- Cornwall, A., H. Lucas, et al. (2000). "Introduction: Accountability Through Participation: developing workable partnership Models in the Health Sector." *IDS Bulletin* **31**(1): 1-13.
- Cutt, J. and V. Murray (2000). *Accountability and Effectiveness Evaluation in Nonprofit organization*. London, Routledge.
- Dal Fiore, F. and G. Martinotti (2006). *e-learning*. Milano, McGraw-Hill.
- Daradoumis, T. and J. M. Marquès (2000). *A Methodological Approach to Networked Collaborative Learning: Design and Pedagogy Issues*. M., Foster J., Hodgson V., McConnell D. (eds), *Networked Learning 2000: Innovative Approaches to Lifelong Learning and Higher Education Through the Internet*. Proceedings of the 2nd International Conference on Networked Learning, Lancaster, UK.
- Dee Fink, L. (1999). Active Learning, the University of Oklahoma Instructional Development Program. **July 19, 1999**.
- Fiorentini, G. (2002). L'accountability nelle aziende non profit. *Il non profit Italiano al bivio*. A. Zangrandi. Milano, EGEA.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman.
- Freeman, R. E., J. S. Harrison, et al. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. New York, Cambridge University Press.
- Fry, R. E. (1995). "Accountability in Organizational Life: problem or opportunità for nonprofits?" *Nonprofit Management Leadership* **6**(2).
- Gagnè, R. (1970). *The conditions of learning*. New York, Holt, Reinhart of Winston.
- GBS (2009). La rendicontazione sociale per le aziende non profit. *Documenti di ricerca n. 10*. Milano, Giuffrè.
- Gold, M. (2003). *Enterprise E-Learning Case Studies*, Alexandria, VA ASTD.
- Gustafson, K. L. (1994). Instructional design models *The International Encyclopedia of Education*. T. Husen and T. N. Postlethwait. Oxford, Pergamon.
- Gustafson, K. L. and R. M. Branch (2002). What is Instructional Design? *Trend and Issues in Instructional Design and Thecnology*. R. A. Reiser and J. V. Dempsey. Columbus, OH, Merrill Prentice Hall.
- Hansmann, H. B. (1980). "The Role of Nonprofit Enterprise." *Yale Law Journal* **89**(5): 835-902.

- Hansmann, H. B. (1987). Economic Theories of Nonprofit Organizations. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. W. W. Powel. New Haven, Yale University Press.
- Herman, J. L. and J. J. Herman (1995). "Total quality management (TQM) for education." *Educational Technology* **35**(3).
- Hinna, L. (2002). *Il Bilancio sociale*. Milano, Il Sole 24 ORE.
- Kaplan, R. S. (2001). "Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations." *Nonprofit Management and Leadership* **11**(3): 353-371.
- Kearns, K. P. (1996). *Managing for accountability: Preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Lally, V., L. Lipponen, et al. (2007). "Online teaching in networked learning communities: A multi-method approach to studying the role of the teacher." *Instructional Science* **35**(3): 257-286.
- Lewis, D. and B. Allan (2005). *Virtual learning communities – A guide for practioners*. Oxford Oxford University Press.
- Matacena, A. (2005). "L'Accountability nelle Imprese Lucrative e Sociali. Verso una possibile Convergenza?" *Economia Aziendale 2000 web* **4**(2005): 171-206.
- Morrison, J. B. and P. Salipante (2007). "Governance for Broadened Accountability: Blending Deliberate and Emergent Strategizing." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* **36**(2): 195-217.
- Propersi, A. and G. Rossi (2008). *Gli enti non profit* Milano, Il Sole 24 ORE.
- Rea, M. A. (2004). *La rappresentazione dei risultati delle aziende non profit. Rendicontazione e controllo economico e sociale*. Torino, Giappichelli.
- Salamon, L. M. and H. K. Anheier (1992). "In search of the nonprofit sector. I: The question of definitions." *Voluntas* **3**(2): 125-151.
- Sloman, M. (2002). *The e-Learning Revolution. How Technology is Driving a New Training Paradigm*. New York, Amacom.
- Sloman, M. (2003). "Developing the e-learning community." *Human resource development international* **6**(2).
- Trentin, G. (2004). "Networked Collaborative Learning in the Study of Modern History and Literature." *Language Resources and Evaluation* **38**(3): 299-315.
- Trentin, G. (2008). *La sostenibilità didattico-formativa dell'e-learning. Social networking e apprendimento attivo*. Milano, FrancoAngeli.
- Weisbrod, B. A. (1977). Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three Sector Economy. *Altruism, Morality and Economic Theory*. E. S. Phelps. New York, Sage Foundation.
- Weisbrod, B. A. (1988). *The Nonprofit Economy*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Worth, M. J. (2008). *Nonprofit Management: Principles and Practice*, SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods (Third Edition)*. London, UK, SAGE.