



**IL BILANCIO SOCIALE DELLE  
ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO**

**Guida pratica**

**di Luca Bagnoli e Maurizio Catalano**

Aggiornamento 2011

## Sommario

1. INTRODUZIONE .....	3
2. LA PRESENTAZIONE DEI MODELLI .....	5
2.1. Linee guida per la redazione del Bilancio sociale delle organizzazioni non profit – Agenzia per le Onlus - 2010.....	5
2.2. La rendicontazione sociale per le aziende non profit – Gruppo di studio per il bilancio sociale (GBS) - 2009 .....	14
2.3. Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato (CSVnet) - 2009 .....	20
2.4. Altri modelli: cenni .....	25
3. AGGIORNAMENTI E INTEGRAZIONI .....	30
3.1. Gli <i>stakeholder</i> e il loro coinvolgimento.....	30
3.3. Gli aspetti economico-finanziari .....	36
3.4. La relazione sociale.....	36

## 1. INTRODUZIONE

Nel gennaio del 2007 è stato pubblicato il Quaderno n. 34 del Cevot dal titolo *Il bilancio sociale delle Organizzazioni di Volontariato. Guida pratica* (disponibile online su [www.cesvot.it](http://www.cesvot.it)). Si tratta di un lavoro scritto a “10 mani” – vi hanno partecipato responsabili interni e consulenti esterni del Centro Servizi nonché consulenti di Csvnet - e curato dal prof. Luca Bagnoli dell’Università di Firenze.

La *Guida pratica* ha percorso molteplici e variegate linee guida – anche più articolate – riferite sia in modo specifico al Volontariato sia al più ampio Terzo settore.

Quel primo lavoro si è sostanzialmente caratterizzato per la scelta di proporre, più che un documento teorico, un vero e proprio manuale operativo che offrisse un sintetico inquadramento ma soprattutto alcuni strumenti di lavoro da applicare nella redazione effettiva del bilancio sociale. Particolare attenzione è stata altresì dedicata allo sviluppo del relativo processo di realizzazione.

I modelli e le linee guida emanati successivamente al 2007, seppur non abbiano – a parere di chi scrive – messo in dubbio la validità e l’attualità della *Guida pratica*, hanno comunque offerto una sistemazione teorica dello strumento, un approfondimento dei contenuti in particolare economici e – soprattutto nel caso dell’Agenzia delle Onlus – un ampio elenco di indicatori.

Pertanto, si è ritenuto opportuno “aggiornare” la *Guida pratica* attraverso una disamina sintetica dei documenti successivi o comunque rilevanti per la rendicontazione sociale di una organizzazione di volontariato.

Verranno presentate le seguenti linee guida:

- LA RENDICONTAZIONE SOCIALE PER LE AZIENDE NON PROFIT. Marzo 2009. Realizzata da GBS – Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale.
  - LINEE GUIDA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO DI MISSIONE E DEL BILANCIO SOCIALE DELLE ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO. Giugno 2009. Realizzate da CSVnet in collaborazione con Iref e Fondazione Roma Terzo settore.
  - LINEE GUIDA PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT. Febbraio 2010. Realizzate dall’Agenzia per le Onlus in collaborazione con ALTIS.
- Tali documenti sono stati scelti per la rilevanza degli autori, per la completezza dell’approccio e in ragione della loro appropriatezza rispetto al contesto di applicazione (volontariato). Si è ritenuto opportuno presentare sinteticamente anche altre tre esperienze a nostro avviso

significative: il Decreto Ministeriale che disciplina il bilancio sociale per l'impresa sociale, il supplemento di settore per le *Non Governmental Organizations* (NGOs) del Gri e la raccomandazione in tema di bilancio sociale per le aziende non profit del Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti.

In definitiva, questo lavoro rappresenta un'integrazione del documento realizzato nel 2007 e in quanto tale intende offrire semplicemente un approfondimento dei contenuti non presenti nella *Guida operativa*.

Inoltre, vista la rilevanza di quanto prodotto successivamente al 2007, si è ritenuto opportuno realizzare un orientamento rispetto a tale varietà, permettendo comunque al lettore interessato di ricevere informazioni puntuali e di facile implementazione.

A maggior ragione non abbiamo espresso "giudizi" sulle linee guida successive. Si tratta di lavori senz'altro diversi e talvolta complementari, dei quali devono essere semplicemente portati a conoscenza degli interessati gli aspetti caratterizzanti e eventuali possibilità di impiego integrato con la *Guida operativa*.

Dunque, si presentano, attraverso uno schema di analisi omogeneo, i principali contenuti delle linee guida su indicate riportando, ove opportuno, anche stralci integrali dei documenti originari.

Infine, per completare il *restyling* della *Guida operativa*, sono stati aggiunti alcuni approfondimenti relativi:

- ad aspetti trascurati nel 2007, quali il coinvolgimento degli *stakeholder* e la redazione della cosiddetta *relazione sociale*;
- ad aspetti che nel tempo hanno subito una modifica di approccio, quali la rendicontazione degli aspetti economici, finanziari e patrimoniali.

A chiusura di questa introduzione al lavoro, ci sentiamo di ringraziare tutte le organizzazioni di volontariato che in questi anni hanno realizzato una loro esperienza di bilancio sociale permettendo di "rileggere" gli aspetti teorici trattati alla luce dell'esperienza pratica. Inoltre, deve essere correttamente riconosciuto il grande impegno del Cesvot a sostegno e sviluppo di questo utile strumento nel volontariato: processi di accompagnamento e formazione, produzione di documenti e servizi innovativi come l'attestazione del bilancio sociale hanno fatto della Toscana una buona pratica nazionale in tema di rendicontazione sociale.

## **2. LA PRESENTAZIONE DEI MODELLI**

Per favorire la lettura e rendere omogenei i contenuti, i modelli scelti vengono presentati con riferimento ad alcuni aspetti caratterizzanti e di particolare utilità. Come sarà possibile verificare, dal momento che le linee guida già offrono in modo chiaro e sintetico un'esposizione adeguata del contenuto, è stato valutato appropriato riportare in modo completo il testo proposto dalle stesse linee guida:

- Autore
- Destinatari specifici
- Definizione di bilancio sociale
- Contenuti linee guida
- Presenza parte dedicata al processo
- Indice del bilancio sociale
- Indicatori/schede presenti
- Peculiarità da evidenziare in quanto “rottura” rispetto al passato

### **2.1. Linee guida per la redazione del Bilancio sociale delle organizzazioni non profit – Agenzia per le Onlus - 2010**

#### **Autore**

Le linee guida sono state realizzate nel 2010 dall'Agenzia per le ONLUS in collaborazione ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica di Milano. Per la sua redazione è stato costituito un tavolo di lavoro presieduto dal prof. Adriano Propersi e coordinato dal prof. Grumo di ALTIS. Hanno partecipato al tavolo di lavoro:

- ALTIS, Alta Scuola dell'Università Cattolica ha curato la redazione scientifica sotto la direzione del Prof. Mario Molteni.
- L'Accademia di Economia Aziendale con il Prof. Vittorio Coda, il Prof. Riccardo Mussari, il Prof. Francesco Vermiglio, il Prof. Luigi Puddu, la Dott.ssa Federica Farneti e la Prof. ssa Alessandra Tami.

- Il CO.GE, fondo speciale volontariato Regione Lombardia con il Dott. Carlo Vimercati, la Dott.ssa Lucia Vanelli, il Dott. Lauro Montanelli, il Prof. Maurizio Ambrosini.
- Il Csvnet con il Dott. Marco Granelli, il Dott. Giovanni Stiz, il Dott. Luigino Vallet, il Dr. Vincenzo Saturni, la Dott.ssa Laura Berardi e il Dott. Maurizio Catalano.
- Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili il Prof. Matteo Pozzoli e il Dott. Lorenzo Magrassi.
- ASSIREVI con il Dott. Piermario Barzaghi, la Dott.ssa Adele Lorenzoni e la Dott.ssa Lucia Silva.
- La Fondazione Cariplo con il Prof. Gianpaolo Barbetta, il Dott. Luigi Maruzzi e la Dott.ssa Silvia Pigozzi.
- Confcooperative-Federsolidarietà con il Dott. Alessandro Giussani, la Dott.ssa Simona Taraschi e il Dott. Francesco Abbà.
- Le ONG italiane con il Dott. Sergio Marelli, il Dott. Francesco Petrelli, il Dott. Paolo Cattini.

Hanno partecipato inoltre il Dott. Giuliano Rossi per il Forum del Terzo Settore, il Dott. Felice Scalvini per Iris Network, il Dott. Gianmario Colombo, revisore dell'Agenzia delle Onlus, la Dott.ssa Angela Tanno per ABI, la Dott.ssa Satia Marchese Daelli di Avanzi per il Tavolo di confronto su indici di efficacia ed efficienza delle ONP, il Prof. Massimiliano Monaci, Università Cattolica, il Dott. Bernardino Casadei per ASSIFERO.

### **Destinatari specifici**

Il modello è applicabile a tutte le Organizzazioni Non Profit, dato che è stato redatto – come specificato nelle linee guida - in modo da tener conto delle specificità di questo settore:

- la pluralità delle forme giuridiche (fondazioni operative e di erogazione, organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, cooperative sociali, organizzazioni non governative, ecc.);
- i diversi ambiti di attività (formazione, servizi socio-assistenziali, cultura, tempo libero, sanità, salvaguardia dell'ambiente, ecc.);
- la complessità organizzativa (spesso le Organizzazioni Non Profit fanno parte di gruppi, anche informali, o di reti/network).

### **Definizione di bilancio sociale**

Il Bilancio sociale, redatto secondo le presenti Linee Guida:

- a) consente alla Organizzazione Non Profit di rendere conto ai propri *stakeholder* del grado di perseguimento della missione e, in una prospettiva più generale, delle responsabilità, degli impegni assunti, dei comportamenti e soprattutto dei risultati prodotti nel tempo;
- b) costituisce un documento informativo importante che permette ai terzi di acquisire elementi utili ai fini della valutazione delle strategie, degli impegni e dei risultati generati dall'Organizzazione nel tempo;
- c) favorisce lo sviluppo, all'interno dell'Organizzazione, di processi di rendicontazione e di valutazione e controllo dei risultati, che possono contribuire ad una gestione più efficace e coerente con i valori e la missione.

La decisione di redigere il Bilancio sociale, seppure volontaria, non giustifica in ogni caso l'arbitrarietà della scelta dei principi e dei criteri di base da utilizzare nel processo di rendicontazione e ai fini della stesura del documento.

[...]

Il Bilancio sociale redatto secondo le presenti Linee Guida è un documento pubblico, rivolto a tutti gli *stakeholder* interessati a reperire informazioni e/o alla valutazione dell'Organizzazione Non Profit. Attraverso il Bilancio sociale i lettori devono essere messi nelle condizioni di valutare il grado di attenzione e considerazione che l'Organizzazione riserva nella propria gestione rispetto alle esigenze degli *stakeholder*.

Proprio per questo motivo, è opportuno che il Bilancio sociale sia approvato dagli organi di governo prima della sua pubblicazione, segnalando ai terzi l'assunzione di responsabilità in merito alla veridicità e correttezza del contenuto del documento, pur redatto su basi volontarie.

Inoltre, la natura pubblica del documento comporta che l'Organizzazione Non Profit si adoperi per la divulgazione del Bilancio sociale, tramite modalità e canali di diffusione idonei, anche in funzione degli oneri che tale attività può comportare.

#### **Contenuti delle linee guida**

Dopo le lettere di presentazione, il documento contiene informazioni relative allo scopo delle linee guida, al quadro generale di riferimento in cui si inseriscono, alla scelta metodologica effettuata e alla loro specificità. Nella seconda parte presentano i contenuti "suggeriti" del modello di bilancio sociale proposto. Nella terza e ultima parte si soffermano sul processo di realizzazione del documento, sulla mappatura e il coinvolgimento degli *stakeholder* nonché sulle modalità di diffusione del bilancio sociale. In appendice, oltre ad un breve glossario, si trovano 3 tipologie di allegato: l'indice delle

schede oggetto di selezione; le schede informative analitiche; un esempio di griglia utilizzabile dalle Organizzazioni Non profit per verificare la completezza e il raccordo del proprio bilancio sociale con le linee guida dell’Agenzia per le Onlus.

### **Presenza parte dedicata al processo**

Le linee guida dedicano una parte del documento (la terza) non solo al processo di redazione, ma anche – come indicato nei punti precedenti – alle modalità di coinvolgimento degli *stakeholder* e alla diffusione del documento. Relativamente al processo, vengono individuate 5 fasi:

**I fase:** mandato degli organi istituzionali. Definire gli ambiti oggetto di rendicontazione.

**II fase:** organizzazione del lavoro. Costituzione di un Gruppo di lavoro interno e definizione di un piano di lavoro, che contenga tutte le fasi del processo di rendicontazione, sulla base del mandato rilasciato dagli organi istituzionali.

**III fase:** raccolta delle informazioni e stesura del documento. Raccolta delle informazioni qualitative e quantitative reperibili dal Gruppo di lavoro con il supporto di *stakeholder* interni (consiglieri, dipendenti, ecc.) ed esterni (soggetti con cui sono state sviluppate attività nel corso dell’esercizio). Redazione di bozze intermedie del bilancio sociale da sottoporre al vaglio degli organi di governo, al fine della sua validazione e approvazione.

**IV fase:** approvazione e diffusione del bilancio sociale. Il documento redatto deve essere approvato dall’organo di governo. La successiva comunicazione può essere realizzata sulla base di un piano più o meno articolato di azioni di diffusione del documento e di confronto con gli *stakeholder*, nonché mediante l’attivazione di una serie di canali e di iniziative che l’Organizzazione Non Profit ritenga coerenti con gli obiettivi di trasparenza informativa e con l’onere che tali programmi comportano sia sul fronte economico, sia sul fronte operativo. Come chiarito di seguito, le attività di confronto (*stakeholder engagement*) possono comportare un differente grado di coinvolgimento degli *stakeholder* e possono essere realizzate non solo al termine della stesura del documento, ma anche nelle precedenti fasi di rendicontazione e ciò al fine di cogliere le aspettative informative che ruotano intorno al bilancio sociale, oltre che la valutazione delle informazioni fornite nel bilancio sociale.

**V fase:** valutazione delle informazioni e definizione degli obiettivi di miglioramento. Valutazione delle informazioni complessivamente acquisite nelle precedenti fasi del processo, individuazione delle eventuali criticità interne ed esterne emerse sul piano informativo ed operativo, definizione degli obiettivi di miglioramento da perseguire con la successiva edizione del bilancio sociale, anche grazie alla definizione di eventuali azioni correttive in essere o allo sviluppo di nuove attività.”



Perché il processo risponda a criteri di qualità, le linee guida indicano anche alcuni requisiti necessari:

- che la decisione di stesura e pubblicazione del bilancio sociale sia assunta dal vertice della Organizzazione Non Profit e che esso si impegni a creare condizioni idonee a divulgare il documento ed a migliorarne nel tempo l'efficacia informativa; inoltre, la condivisione di tale decisione, quantomeno all'interno degli organi di governo dell'Organizzazione Non Profit, costituisce una premessa importante per la raccolta delle informazioni e, più in generale, per lo sviluppo di un efficace ed efficiente processo di rendicontazione;
- che il vertice dell'Organizzazione Non Profit definisca le politiche di coinvolgimento degli *stakeholder* da realizzare nell'ambito del processo di rendicontazione sociale, al fine di creare i presupposti per un bilancio sociale partecipato o, quantomeno, per sviluppare attività di confronto con l'obiettivo di valutare l'efficacia informativa del documento;
- che sia individuato un Gruppo di Lavoro preposto alla realizzazione delle attività di rendicontazione sociale. Il gruppo deve assicurare il rispetto dei principi di rendicontazione, la raccolta e la sistematizzazione delle informazioni necessarie per la stesura del documento, lo sviluppo delle attività di coinvolgimento degli *stakeholder* e di diffusione del documento; la composizione ideale del Gruppo di Lavoro deve, quindi, contemplare soggetti interni all'Organizzazione Non Profit in grado di assicurare il conseguimento di tali obiettivi (ad esempio, un consigliere, i responsabili delle principali aree operative, il responsabile amministrativo, il responsabile della qualità, il responsabile della comunicazione, ecc.);
- che al processo di rendicontazione sociale, da cui discende la periodica pubblicazione del bilancio sociale partecipino gli *stakeholder* interni ed esterni all'Organizzazione Non profit con i quali il Gruppo di Lavoro sia in grado di interfacciarsi nel tempo.

### **Indice del bilancio sociale**

La prima parte, Introduzione, contiene la nota metodologica e una dichiarazione del vertice dell'ONP (denominata "lettera agli *stakeholder*") relativa alla valenza attribuita al bilancio sociale, agli elementi essenziali che hanno caratterizzato l'esercizio in esame e principali impegni, problemi e sfide per il futuro.

La seconda parte, Caratteristiche istituzionali ed organizzative, esplicita l'identità dell'ONP, la mappa e il coinvolgimento degli *stakeholder* nella gestione, l'assetto istituzionale, le reti, l'eventuale certificazione/attestazione esterna del bilancio di esercizio, la composizione del gruppo di appartenenza (se esiste), la composizione della base sociale, il personale retribuito, i lavoratori svantaggiati, i volontari e il ricorso ad eventuali contratti di *outsourcing*.

La terza parte, Aree di attività e relativi risultati sociali, contiene le informazioni relative a quanto realizzato dall'ONP nell'anno di competenza con riferimento agli ambiti di intervento. Per facilitare la rappresentazione delle informazioni, le linee guida propongono 23 schede analitiche con indicatori specifici che vanno dal finanziamento di progetti di terzi, alla gestione patrimoniale, alle più classiche attività sociali e sanitarie fino alla cooperazione internazionale, alla attività culturale, ricreativa e di tutela ambientale.

La quarta parte, Risultati economici ed ambientali, contiene la dimensione economica, le relazioni di finanziamento/contrattuali con la Pubblica Amministrazione nonché il prospetto delle entrate per tipologia di finanziatori. Questa parte contiene anche informazioni relative alla dimensione ambientale: politica, obiettivi e struttura organizzativa oltre alle principali aree di impatto.

La quinta parte, Obiettivi di miglioramento e questionario di valutazione, intende fornire un quadro di insieme degli obiettivi di miglioramento dell'attività dell'organizzazione e una restituzione relativa alla qualità percepita relativamente al bilancio sociale prodotto.

#### **Indicatori/schede presenti**

Le linee guida contengono 39 schede analitiche che sono un utile riferimento per lo sviluppo di tutti i contenuti previsti nel bilancio sociale. La singola ONP è chiamata a selezionare e compilare solo le schede che rispondono alle proprie caratteristiche, tralasciando le schede non rilevanti.

Al fine di agevolare le ONP nell'individuazione di quelle rilevanti, l'Agenzia per le Onlus ha le ha suddivise in due categorie:

- le schede comuni, riguardano aspetti comuni a tutte le Organizzazioni e pertanto sono applicabili - in via generale – da tutti gli enti.
- le schede specifiche sono quelle che l'ONP deve selezionare in base alle proprie caratteristiche distintive. In particolare, le schede specifiche devono essere scelte dalla singola ONP in funzione:
  - delle proprie caratteristiche istituzionali ed organizzative;
  - degli ambiti di intervento e delle specifiche attività svolte.

Le schede comuni sono:

Scheda n. 1 - Introduzione e nota metodologica

Scheda n. 2 - Identità dell'Organizzazione Non profit

Scheda n. 3 - Mappa e coinvolgimento degli *stakeholder* nella gestione

Scheda n. 4 - Assetto istituzionale

Scheda n. 5 - Reti

Scheda n. 8 - Struttura organizzativa

Scheda n. 13 - Ricorso a contratti di *outsourcing*

Scheda n. 38 - Dimensione economica

Scheda n. 39 - Dimensione ambientale

Scheda n. 40 - Obiettivi di miglioramento e questionario di valutazione

Le schede specifiche sono:

Scheda n. 6 - Certificazione/attestazione esterna del bilancio di esercizio

Scheda n. 7 - Composizione del gruppo di appartenenza

Scheda n. 9 - Composizione della base sociale

Scheda n. 10 - Personale retribuito

Scheda n. 11 - Lavoratori svantaggiati

Scheda n. 12 - Volontari

Scheda n. 14 - Finanziamento di progetti di terzi

Scheda n. 15 - Gestione patrimoniale

Scheda n. 16 - Raccolta e distribuzioni beni

Scheda n. 17 - Attività di ricerca scientifica

Scheda n. 18 - Attività ospedaliera, sanitaria e socio-sanitaria

Scheda n. 19 - Attività di recupero tossicodipendenti

Scheda n. 20 - Attività di assistenza anziani

Scheda n. 21 - Attività di assistenza minori

Scheda n. 22 - Attività di assistenza ai disabili

Scheda n. 23 - Progetti con il carcere

Scheda n. 24 - Soccorso in calamità naturale e protezione civile

Scheda n. 25 - Attività scolastica

Scheda n. 26 - Attività a sostegno del progetto-famiglia

Scheda n. 27 - Attività di integrazione lavorativa

Scheda n. 28 - Cooperazione internazionale

Scheda n. 29 - Diritti umani

Scheda n. 30 - Recupero beni artistici

Scheda n. 31 - Musei

Scheda n. 32 - Biblioteche

Scheda n. 33 - Teatro

Scheda n. 34 - Orchestre

Scheda n. 35 - Attività sportiva dilettantistica

Scheda n. 36 - Attività ricreativa

Scheda n. 37 - Tutela ambientale

### **Peculiarità da evidenziare in quanto “rottura” rispetto al passato**

Per facilitare l'applicazione delle linee guida e la redazione da parte delle ONP di Bilanci Sociali snelli e di facile lettura, l'Agenzia per le Onlus propone un sistema di schede sintetiche tra cui scegliere quelle applicabili alla propria organizzazione. Si tratta, in particolare, di numerose schede (40) con indicazioni specifiche delle informazioni da rappresentare. Tali schede prendono in considerazione una pluralità di casistiche tra le quali l'ONP è tenuto a scegliere in base alle proprie specifiche caratteristiche.

La numerosità delle schede contenute nell'Allegato 2 del documento redatto dall'Agenzia è riconducibile alla varietà delle Organizzazioni del settore Non Profit. La singola organizzazione è quindi chiamata a selezionare e compilare solo le schede che rispondono alle proprie caratteristiche, tralasciando le schede non rilevanti o inappropriate.

### **Distinzione delle informazioni da inserire in essenziali e volontarie**

Per garantire da un lato un livello informativo minimo del bilancio sociale ma allo stesso tempo per dare indicazioni di un contenuto esaustivo verso le aspettative degli *stakeholder*, in ciascuna scheda (sia comune sia specifica) le informazioni sono state distinte in due categorie:

- a) informazioni essenziali (E), che rappresentano il contenuto minimo e necessario che l'ONP è tenuta a fornire con riferimento alla scheda individuata;
- b) informazioni volontarie (V), che l'ONP può fornire qualora voglia rendere il contenuto del bilancio sociale maggiormente esaustivo.

Pertanto, l'ONP per redigere il bilancio sociale in conformità alle presenti Linee Guida, deve:

- prendere in considerazione tutte le schede comuni e le schede specifiche individuate in base alle proprie caratteristiche;
- fornire tutte le informazioni che all'interno delle schede sono indicate come essenziali;
- decidere quali informazioni volontarie (contenute nelle schede o ulteriori rispetto ad esse) ritenga opportuno fornire per rendere più chiaro, veritiero ed efficace il proprio bilancio sociale.

*Un esempio di scheda sintetica con la distinzione tra informazioni E e V*

**SCHEDA N. 9 -  
"COMPOSIZIONE BASE SOCIALE"**

Cod.	Informazione	Obiettivo conoscitivo	Scelte
9.1	N. dei soci/associati e relativa dinamica	Verificare l'ampiezza della base sociale	E
9.2	Composizione della base sociale: - persone fisiche: sesso, età - persone giuridiche: natura giuridica	Verificare l'incidenza delle persone fisiche e giuridiche	V
9.3	Anzianità associativa dei soci/associati	Verificare la capacità di trattenere i soci/associati	V

Ciascuna ONP può comunque inserire informazioni aggiuntive rispetto a quelle "essenziali" e volontarie" individuate nelle schede, allorquando le ritenga necessarie per rappresentare in modo più completo e puntuale la propria attività ed i risultati ottenuti.

Anche l'ordine delle informazioni (e delle schede) scelto dall'Organizzazione può essere diverso da quello indicato.

*Livelli di applicazione delle linee guida nella redazione del bilancio sociale (autovalutazione).*

L'Agenzia per le Onlus ha previsto, analogamente al GRI, la possibilità per l'organizzazione di dichiarare all'interno del proprio bilancio sociale il livello di applicazione delle linee guida definito in base al seguente schema.

		<u>Livello di applicazione delle Linee Guida</u>					
		C	C+	B	B+	A	A+
		→					
<u>Informazioni delle Linee Guida inserite</u>	Informazioni "Essenziali" contenute nelle schede (comuni e specifiche) applicabili alla propria organizzazione	✓	Attestazione da parte di un soggetto esterno	✓	Attestazione da parte di un soggetto esterno	✓	Attestazione da parte di un soggetto esterno
	Informazioni "Volontarie" contenute nelle schede (comuni e specifiche) applicabili alla propria organizzazione			meno della metà		più della metà	

La dichiarazione del livello di applicazione, realizzata grazie anche alla compilazione dell'allegato 3, permette di indicare chiaramente le informazioni inserite nel bilancio sociale. Il sistema prevede tre livelli C, B e A, che rappresentano rispettivamente i livelli crescenti di applicazione delle Linee Guida. Per il raggiungimento del livello C è necessario compilare almeno le informazioni "Essenziali" contenute nelle schede comuni e nelle schede specifiche selezionate in base alle proprie caratteristiche. Per il raggiungimento del livello B è necessario fornire anche un certo numero di informazioni volontarie; il livello A segna la piena conformità al modello.

Oltre all'auto-dichiarazione effettuata dall'Organizzazione Non Profit, quest'ultima può sottoporre ad un soggetto esterno il vaglio del livello di conformità alle linee guida dell'Agenzia per le Onlus: la simbologia C+, B+, A+ evidenzia infatti tale processo di attestazione esterna.

## **2.2. La rendicontazione sociale per le aziende non profit – Gruppo di studio per il bilancio sociale (GBS) - 2009**

### **Autore**

Il Gruppo di Studio per la redazione del bilancio sociale (GBS) nasce nel 1998 con la presenza spontanea stabile di 32 partecipanti in rappresentanza di 13 Università italiane, degli Ordini

professionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri e di alcune delle principali Società di Revisione nonché di altri Enti ed esperti. Nel 2001, il GBS si è costituito formalmente come Associazione di ricerca non profit assumendo la medesima denominazione, uno statuto e organi esecutivi e di ricerca, con la missione dello “sviluppo e promozione della ricerca scientifica sul bilancio sociale e sulle tematiche inerenti ai processi di gestione responsabile di imprese al fine di favorire la diffusione della responsabilità sociale aziendale e la sua applicazione nei contesti nazionale ed internazionale”.

Il 2001 è stato altresì l'anno dell'emanazione dei **Principi di redazione del Bilancio Sociale**. Si tratta dello standard di base della “filosofia” GBS, intorno al quale si posizionano i documenti successivi. Il testo è suddiviso in due parti principali e una terza in forma di appendice. La prima parte espone i principi che devono presiedere la costruzione e redazione del bilancio sociale; la seconda contiene differenti capitoli, corrispondenti alle tre distinte sezioni nelle quali il GBS ha suddiviso il bilancio e cioè l'identità aziendale, la produzione e distribuzione del valore aggiunto e la relazione sociale. Quest'ultima contiene la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati che l'azienda ha ottenuto in relazione agli impegni assunti e ai programmi realizzati e degli effetti prodotti sui singoli *stakeholder*. Infine, l'Appendice presenta le informazioni per la determinazione del valore aggiunto e gli schemi di traslazione dal conto economico di esercizio ai prospetti del valore aggiunto.

Allo standard di base sono seguiti uno standard applicativo e alcuni documenti di ricerca volti ad approfondire la tematica all'interno di settori ben precisi. Si ricordano:

- la rendicontazione sociale nel settore pubblico (standard)
- Linee guida per la revisione del bilancio sociale
- Indicatori di performance per il *reporting* e il rating di sostenibilità
- *Reporting* ambientale e valore aggiunto
- *Corporate Governance* e Responsabilità Sociale
- Gli indicatori di performance nella rendicontazione sociale
- La rendicontazione sociale per le regioni
- La rendicontazione sociale nelle Università
- La rendicontazione sociale degli intangibili
- La rendicontazione sociale delle aziende sanitarie
- Il bilancio socio-ambientale nei gruppi aziendali
- La rendicontazione sociale per le aziende non profit (oggetto della presente trattazione sintetica)

### **Destinatari specifici**

Il documento di ricerca sulla rendicontazione sociale delle aziende non profit affronta le tematiche relative alla specificità del bilancio sociale per questa tipologia di soggetti, consapevole che la diffusione di tale pratica possa contribuire alla trasparenza che deve caratterizzare tali realtà.

Le motivazioni di tale orientamento si riconducono alla considerazione che, nelle aziende non profit, la rendicontazione sociale:

- a) rappresenta il necessario completamento della contabilità aziendale che è oggetto di un processo di standardizzazione da parte della stessa Agenzia delle Onlus.
- b) assume maggiore efficacia ai fini del controllo delle attività perché orientata alla totalità delle relazioni con gli *stakeholder*;
- c) è in grado di fornire un rappresentazione esaustiva del rapporto tra fini statuari e attività svolte per il loro perseguimento.

In altre parole, se le informazioni economico finanziarie costituiscono un riferimento importante per la valutazione delle *performance* realizzate dalle imprese *profit oriented*, la loro capacità informativa appare, invece, limitata nell'ambito delle aziende *non profit*, con riferimento alle quali è necessario valutare, altresì, il contributo che esse apportano in termini di miglioramento del benessere sociale di particolari categorie di soggetti e/o della collettività.

In questa ottica non viene fornita una specifica descrizione dei destinatari, mentre ci si preoccupa di:

- definire la *mission* delle aziende non profit considerate
- elencare i possibili assetti istituzionali ricompresi in tale locuzione

Sotto il primo profilo, si propone una “spiegazione” alla teoria economica che fa riferimento ai cosiddetti “fallimenti del mercato”. Secondo tale impostazione il mercato viene considerato il meccanismo più efficiente per allocare al meglio i cosiddetti beni privati, cioè quei beni e servizi dal cui godimento possono essere esclusi coloro che non hanno sostenuto un costo per ottenerne la disponibilità. Al contrario, quando si tratta di beni che non possono essere allocati secondo meccanismi di mercato – alcuni beni privati e soprattutto i beni c.d. comuni, di club e pubblici - devono subentrare istituzioni alternative non orientate al profitto quali lo Stato e il privato-sociale. Dunque, si ricollega la generica *mission* delle aziende non profit alla soluzione delle problematiche sopra illustrate, anche se la loro presenza non garantisce di per sé un'allocazione ottimale.

Sotto il secondo profilo, vi è l'individuazione puntuale dei soggetti destinatari:

- associazioni riconosciute (libro I, titolo II, capo II, art.14 ss. del C.C.);
- fondazioni riconosciute (libro I, titolo II, capo II, art.14 ss. del C.C.);
- associazioni (e fondazioni) non riconosciute (libro I, titolo II, capo III, art.36 ss del C.C.);
- comitati (libro I, titolo II, capo III, art.36 ss del C.C.);



a cui si aggiungono gli enti soggetti a una disciplina speciale, tra i quali si ricordano gli enti ecclesiastici cattolici e di altre confessioni, le organizzazioni non governative, le organizzazioni di volontariato, le cooperative sociali, le associazioni di promozione sociale e, da ultimo, le imprese sociali.

### **Definizione di bilancio sociale**

Rappresentando l'oggetto della nostra analisi un documento di ricerca che si basa sullo standard originario, anche la definizione si ricollega ai "principi di redazione del bilancio sociale" del 2001.

Lo standard definisce il bilancio sociale come uno strumento di rendicontazione sociale che, insieme agli strumenti informativi tradizionali, consenta alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo.

In particolare, in questa ottica il bilancio sociale si propone di conseguire i seguenti obiettivi:

- fornire a tutti gli *stakeholder* un quadro complessivo delle performance dell'azienda, aprendo un processo interattivo di comunicazione sociale;
- fornire informazioni utili sulla qualità dell'attività aziendale per ampliare e migliorare – anche sotto il profilo etico-sociale - le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli *stakeholder*.

Con riferimento alle aziende non profit, secondo il gruppo di ricerca assume importanza la relazione di missione in quanto deputata a assumere la forma di un bilancio sociale. Ciò contribuisce a colmare la scarsa trasparenza a cui esse rischiano di essere soggette limitandosi ad una sola rendicontazione di tipo economico. Il bilancio sociale infatti, secondo il documento di ricerca:

- a) risulta di gran lunga più completo della mera contabilità aziendale, tenuto anche conto che in questo specifico ambito di applicazione sono diversi i progetti di emanazione di standard contabili (dai documenti del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti alla recente proposta di linee guida dell'Agenzia delle Onlus);
- b) si dimostra più efficace ai fini del controllo delle attività, perché orientato alla totalità delle relazioni con gli *stakeholder*;
- c) è in grado di rendere conto delle attività svolte e dei risultati realizzati per il perseguimento dei fini statutari.

### **Presenza parte dedicata al processo**

Il documento di ricerca, seppur richiamandolo continuamente, non si occupa specificamente del processo di redazione del bilancio sociale. In particolare, viene richiesto l'inserimento di una nota

introduttiva e metodologica che illustri il processo di raccolta delle informazioni, lo o gli standard di riferimento, i principi di rendicontazione utilizzati, le fonti da cui sono stati estrapolati i dati, le modalità eventuali di coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni.

Inoltre, ne vengono richiamate alcune caratteristiche di fondamentale importanza:

- la capacità di colmare la scarsa trasparenza a cui le aziende non profit rischiano di essere soggette;
- la necessità di coinvolgere i principali *stakeholder* nel processo di valutazione dei risultati conseguiti e di definire un insieme di indicatori atti a rappresentare il livello di coinvolgimento degli stessi nel progetto dell'azienda non profit.

Infine, nell'ambito del processo è prevista la necessaria approvazione da parte degli organi di governo secondo il sistema di *governance* previsto dagli statuti di ciascuna organizzazione non profit

### **Contenuti delle linee guida**

Le linee guida, dopo una breve introduzione sul GBS e sulle finalità del documento di ricerca, descrivono struttura e contenuto del bilancio sociale nelle aziende non profit. In particolare, vengono specificamente trattati:

- gli obiettivi del bilancio sociale
- l'identità nelle aziende non profit
- la riclassificazione dei dati contabili
- la relazione sociale

A tali aspetti si aggiungono due approfondimenti, relativi rispettivamente alla disciplina giuridica e ad alcune precedenti e significative esperienze in tema di linee guida sul bilancio sociale per le realtà non profit.

### **Indice del bilancio sociale**

Il bilancio sociale dovrà contenere una nota introduttiva e metodologica che illustri il processo di raccolta delle informazioni, eventuali standard di riferimento, i principi di rendicontazione utilizzati, le fonti da cui sono stati estrapolati i dati, le modalità eventuali di coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni. Viene poi previsto il seguente indice "ideale":

*i - l'identità aziendale*, da articolare in:

- a. missione;
- b. natura dell'organizzazione;
- c. scenario e ambiente di riferimento;

- d. sistema di *governance* ed assetto organizzativo;
- e. ambiti di intervento
- f. strategie e politiche;

**ii - la riclassificazione dei dati contabili**, che dipende dal sistema contabile e di bilancio adottato dalla singola azienda non profit, tenuto conto gli obblighi informativi differenziati previsti dallo stesso legislatore a seconda della natura e della dimensione della realtà non profit. Il collegamento con il rendiconto redatto dalla specifica realtà deve in ogni caso evidenziare le risorse pervenute, le risorse utilizzate e quelle investite, anche con specifica indicazione delle singole aree di attività.

Per le aziende che presentano una attività con relazioni di scambio, in assenza di lucro, è importante fornire il rendiconto della ricchezza generata e distribuita; nelle aziende dove esista produzione per il mercato assume rilevanza, pur nei limiti collegati alla significatività dei prezzi di scambio, la tavola di destinazione del valore aggiunto, che dovrà prevedere una valorizzazione delle attività di volontariato, tipiche di questa tipologia di aziende;

**iii - la relazione sociale**, che esplicita i programmi attuati e i risultati ottenuti nelle diverse aree di attività e i benefici prodotti per le singole classi di portatori di interesse (*stakeholder*). In questa sezione dovranno altresì trovare spazio eventuali proposte di miglioramento.

Infine, come accennato, è richiesta l'approvazione da parte degli organi di governo dell'azienda non profit.

#### **Peculiarità da evidenziare in quanto “rottura” rispetto al passato**

Il documento di ricerca dedica notevole attenzione alla riclassificazione dei dati contabili.

Alla luce dell'ampia varietà di soggetti destinatari, si ritiene opportuno proporre una riclassificazione dei dati contabili che tenga conto di due caratteristiche di base:

- a. la presenza di una attività di natura essenzialmente “erogativa”;
- b. la presenza di un'attività “produttiva” di beni e servizi, con relazioni di scambio con il mercato, in grado, quindi, di generare “valore aggiunto”.

Dunque, il documento di ricerca propone di differenziare la rilettura dei dati contabili in chiave sociale a seconda della prevalenza, per la singola azienda non profit, di contributi e donazioni oppure di attività di produzione con relazioni di scambio a prezzi che si avvicinano a quelli di mercato.

Nel primo caso (Aziende *non profit* che svolgono prevalentemente attività erogativa) la disponibilità di dati contabili di natura prevalentemente finanziaria suggerisce una riclassificazione degli stessi così articolata:

- a. *l'analisi della struttura delle entrate*, finalizzata a verificare la capacità di attrarre finanziamenti da enti pubblici e da privati (*fund raising*), nonché di concorrere ai bandi di finanziamento proposti da organizzazioni *grant making*;
- b. *l'analisi della struttura della spesa*, finalizzata ad interpretare la destinazione delle risorse ottenute, individuando il consumo di risorse per il mantenimento della struttura e quello effettivamente impegnato nei progetti a favore della comunità degli *stakeholder*, con adeguata esplicitazione del contributo del volontariato;

In presenza di attività di raccolta fondi, vanno illustrate le iniziative svolte, indicate le risorse raccolte e gli oneri sostenuti, richiamando le stesse informazioni richieste dalla normativa fiscale.

Va inoltre predisposto un *Prospetto informativo sul patrimonio*, soprattutto quando non sia previsto un sistema di contabilità economico-patrimoniale.

Nel secondo caso (Aziende non profit che svolgono attività di produzione e scambio di mercato), invece, la possibilità di disporre di dati contabili di natura economico patrimoniale rende possibile una riclassificazione degli stessi in grado di fornire indicazioni sulla struttura dei proventi, sulla struttura dei costi, sul contributo del volontariato e la predisposizione di tavole atte a rappresentare la produzione e distribuzione del valore aggiunto.

### **2.3. Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato (Csvnet) - 2009**

#### **Autore**

Le linee guida sono state realizzate nell'ambito di un progetto promosso da CSVnet, IREF - Istituto di Ricerche Educative e Formative e Fondazione Roma Terzo Settore con il sostegno di ACRI – Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA. Il gruppo di lavoro, costituito da Silvana Signori, Giovanni Stiz e Giovanni Marangoni, è stato coordinato dal prof. Gianfranco Rusconi.

Il Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato nasce l'11 gennaio 2003 per raccogliere, dare continuità e rafforzare l'esperienza del Collegamento Nazionale dei Centri di Servizio costituito nel 1999. Riunisce e rappresenta oggi 72 Centri di Servizio per il Volontariato (CSV) su 78 presenti in Italia, con l'obiettivo di rafforzare la collaborazione, lo scambio di esperienze e di competenze fra i CSV, anche attraverso i coordinamenti regionali dei Centri, per meglio realizzarne le finalità istituzionali, nel rispetto della loro autonomia.

CSVnet si ispira ai principi di solidarietà, democrazia e pluralismo e alla "Carta dei valori del volontariato" e ha fatto propri i principi espressi dalla "Carta della rappresentanza". E' governato dall'Assemblea dei Soci, dal Consiglio Direttivo e dal Comitato Esecutivo che si avvalgono della

struttura tecnica articolata in: Direzione, Organizzazione attività e servizi ai soci, Segreteria generale, Amministrazione e contabilità, Comunicazione e Ufficio stampa. Fornisce servizi di formazione, consulenza, sostegno e accompagnamento ai CSV soci.

CSVnet è socio del Centro Europeo per il Volontariato (CEV) con sede a Bruxelles, dove ha un proprio sportello che fornisce servizi di informazione sui bandi e orientamento sui temi europei, oltre che supporto metodologico, formazione e assistenza tecnica ai CSV sui Fondi Strutturali Europei e sul programma comunitario Gioventù in Azione.

Per saperne di più: [www.csvnet.it](http://www.csvnet.it)

L'Istituto di Ricerche Educative e Formative, è stato fondato nel 1968 dalle Acli con l'obiettivo di progettare ed eseguire attività di ricerca in campo sociale. Oggi può vantare un'esperienza quarantennale e numerosi progetti di ricerca compiuti in ambito locale, nazionale ed europeo. Negli anni ha avviato collaborazioni importanti con altri enti di ricerca e Università, sia in Italia che all'estero, e ha svolto indagini e consulenze per conto di numerosi committenti come organizzazioni internazionali, enti pubblici, istituzioni economiche e sociali, organizzazioni non profit.

Per saperne di più: [www.irefricerche.it](http://www.irefricerche.it)

La Fondazione Roma - Terzo Settore, emanazione della Fondazione Roma, è il braccio operativo della Fondazione madre, ed agisce con proprio statuto e proprio patrimonio, in modo peculiare e specializzato per la promozione delle forze propositive e attive della società civile e della cultura della solidarietà che la caratterizza.

Per saperne di più: [www.fondazioneroma-terzosettore.it](http://www.fondazioneroma-terzosettore.it)

### **Destinatari specifici**

Le linee guida si rivolgono alle Organizzazioni di Volontariato (OdV). Ai fini del lavoro specifico, per OdV vengono intesi quegli enti (di qualsiasi dimensione, forma organizzativa e/o settore di intervento) aventi natura privata, senza scopo di lucro, con finalità di utilità sociale, che utilizzano in modo significativo il volontariato. Le linee guida risultano comunque applicabili in termini di concetti generali, principi di rendicontazione, struttura e contenuti anche a larga parte degli enti non profit, fatta salva la necessità di specifiche integrazioni ed adattamenti.

### **Definizione di bilancio sociale**

Il bilancio sociale di una OdV, come di una qualunque non profit, non si limita a rendere conto su se, come e quanto si è adempiuto alla propria missione istituzionale, ma, allargando l'area di dati e

informazioni fornita dal bilancio di missione, è un documento che tende, per quanto possibile, a rendicontare su responsabilità, impegni, comportamenti e risultati delle azioni dell'organizzazione verso tutti gli *stakeholder* interessati.

Le linee guida, specificano inoltre che quando una OdV presenta un documento per mostrare se, come e in che misura ha adempiuto alle responsabilità dichiarate nello statuto, essa afferma, in modo esplicito o implicito, che sta rispettando alcuni principi di rendicontazione che devono assicurarne l'attendibilità e trasparenza presso tutti gli interessati (persone o istituzioni). Facendo ciò l'organizzazione rende conto di come rispetta la sua missione istituzionale in senso stretto. In questo caso, affermano gli autori, si può parlare di "legittimazione giuridica" del ruolo dell'organizzazione ed il documento viene definito in modo adeguato come bilancio di missione.

Per le linee guida, sia il bilancio di missione che il bilancio sociale sono (esclusivamente) documenti consuntivi.

#### **Contenuti delle linee guida**

Dopo un'introduzione dei soggetti promotori, le linee guida presentano un'ampia introduzione metodologica sulle modalità seguite per realizzarle, sulla loro articolazione, sulle scelte metodologiche fondamentali nonché sugli obiettivi, sull'ambito e sui livelli di applicazione delle stesse. Nella parte iniziale del documento ci si sofferma anche sulle nozioni di bilancio di missione e di bilancio sociale, sul tema degli *stakeholder* e sui principi di rendicontazione di riferimento. Infine, le altre parti evidenziano sia i contenuti del documento (vedi Indice) che il processo per realizzarlo.

#### **Presenza parte dedicata al processo**

Le linee guida prevedono un paragrafo dedicato al processo di redazione dove vengono indicati i fattori di qualità per un suo appropriato sviluppo.

#### **Indice del bilancio sociale**

Una prima sezione, Identità, è relativa ai tratti distintivi e abbastanza stabili dell'identità dell'organizzazione (profilo generale, contesto di riferimento, storia, missione, disegno strategico, analisi degli *stakeholder*); i contenuti di tale sezione costituiscono la base per l'analisi di coerenza e di efficacia dell'operato dell'organizzazione.

Una seconda sezione, Il governo e le risorse umane, è dedicata al sistema e ai processi di governo, alla base sociale, alla struttura organizzativa, alle persone che operano nell'organizzazione. Rispetto a tali temi, in considerazione dell'identità specifica delle OdV, si è dato particolare rilievo agli aspetti di partecipazione democratica e di relazione con i volontari dell'organizzazione.

Una terza sezione, **Le risorse economico-finanziarie e la dotazione patrimoniale**, è centrata sugli aspetti economici, finanziari e patrimoniali della gestione, in stretta connessione con il bilancio di esercizio.

Una quarta sezione, **Il perseguimento della missione**, è relativa alla rendicontazione sulle attività istituzionali, quelle cioè immediatamente dirette a perseguire la missione, ed ai risultati conseguentemente raggiunti.

Una quinta sezione, **Le attività strumentali**, è dedicata alle attività volte a raggiungere obiettivi strumentali rispetto al perseguimento della missione: le attività promozionali e di raccolta fondi, nonché le attività ‘accessorie’, spesso di natura commerciale.

Una sesta sezione, **Altre questioni rilevanti per gli stakeholder**, è volta ad analizzare eventuali questioni rilevanti per gli stakeholder, connesse al comportamento dell’organizzazione ed ai relativi effetti, non oggetto di attenzione in altre parti del bilancio (per esempio gli aspetti legati alla relazione con i fornitori ed i finanziatori o al comportamento in ambito ambientale).

#### **Indicatori/schede presenti**

Sono presenti indicatori qualitativi e quantitativi nella sezione relativa alla descrizione del Governo e delle risorse umane. In prevalenza sono indicatori inseriti all’interno della presentazione dei contenuti suggeriti e fanno riferimento ad informazioni facilmente recuperabili dalle fonti istituzionali e – in molti casi – obbligatorie dell’OdV: caratteristiche anagrafiche di soci e volontari, numero di incontri istituzionali (consigli, assemblee) e partecipanti, informazioni sull’eventuale personale remunerato. Altri indicatori, più specifici e di natura quantitativa, sono presenti nella parte relativa alle risorse economico-finanziarie e patrimoniali. Di ogni indicatore vengono dettagliate la denominazione, la formula e l’utilità. In particolare si tratta di indici che evidenziano l’utilizzo delle risorse, l’incidenza di oneri specifici rispetto al totale nonché il grado di efficienza di determinate attività (ad es. per le attività accessorie o di raccolta fondi).

#### **Peculiarità da evidenziare in quanto “rottura” rispetto al passato**

##### *Distinzione tra bilancio di missione e bilancio sociale*

Le linee guida si fondano su una precisa distinzione tra bilancio di missione e bilancio sociale. In un bilancio di missione la rendicontazione è relativa al perseguimento della missione istituzionale ed a questioni inerenti le caratteristiche fondamentali e distintive di una OdV (quali la presenza del volontariato, le forme di partecipazione dei soci, l’assenza dello scopo di lucro, ecc.). Tale documento, unitamente al bilancio d’esercizio, risulta necessario per rendere conto sull’adempimento dei fini statutari di una OdV (e più in generale di ogni organizzazione *non profit*), laddove per una impresa

*profit oriented* la stessa funzione è assolta dal solo bilancio di esercizio. In un bilancio sociale l'area di dati e informazioni fornita dal bilancio di missione viene allargata per rendicontare su responsabilità, impegni, comportamenti e risultati delle azioni dell'organizzazione verso tutti gli *stakeholder* interessati.

Tale distinzione tra bilancio di missione e bilancio sociale risulta determinante, tra l'altro, per la classificazione degli *stakeholder* e per l'applicazione dei principi di inclusione e di neutralità (si veda la seconda parte delle linee guida). Su tale base si sono inoltre definiti sia la struttura ed i contenuti del documento, sia i livelli di applicazione delle linee guida. La struttura del documento, infatti, è stata disegnata in modo tale che la rendicontazione si focalizzi inizialmente sul perseguimento della missione e sulle questioni inerenti le caratteristiche fondamentali e distintive di una OdV, per estendersi successivamente agli altri aspetti rilevanti per gli *stakeholder*. Tale soluzione ha il pregio di attribuire forte rilievo alla missione dell'organizzazione, coerentemente con l'identità di una OdV e con le principali esigenze informative di una larga parte dei suoi *stakeholder*, e di essere nello stesso tempo funzionale ad uno sviluppo progressivo dell'area di rendicontazione che dal bilancio di missione porti al bilancio sociale.

#### *Livelli diversi di applicazione delle linee guida*

In una prospettiva di progressività e di miglioramento continuo è possibile adottare le [presenti] linee guida in modo graduale. Ciò consente di superare progressivamente le difficoltà di varia natura con le modalità più consone alle dimensioni e alle strutture organizzative dell'OdV.

Resta comunque salvo il fatto che:

- devono essere rispettati sempre e comunque tutti i principi di rendicontazione di seguito statuiti (si veda "I principi di rendicontazione"), o in caso di impossibilità, deve essere specificato e giustificato il mancato rispetto nella nota metodologica;
- nella nota metodologica si deve rendere conto del percorso di miglioramento realizzato e della eventuale incompletezza del contenuto della rendicontazione (si veda "Nota metodologica");
- la denominazione di "bilancio di missione" o di "bilancio sociale" può essere adottata solo in presenza di requisiti minimi di contenuto individuati nella tabella di seguito. E' previsto un livello "semplificato" di rendicontazione per le OdV di piccole dimensioni relativamente al solo bilancio di missione;
- la predisposizione di documenti "parziali" è auspicata nell'ottica di un progressivo raggiungimento dei requisiti minimi più sopra elencati, con l'accortezza di utilizzare specifiche denominazioni atte ad indicare la non completezza del documento (quali, a titolo d'esempio, "Rapporto di missione", "Verso il bilancio di missione", ecc.).



Le linee guida prevedono di conseguenza due distinti livelli di applicazione (bilancio di missione / bilancio sociale); inoltre, per le organizzazioni di piccola dimensione si è previsto un ulteriore livello semplificato rispetto alla realizzazione del bilancio di missione.

	Bilancio di missione per OdV di piccole dimensioni	Bilancio di missione	Bilancio sociale
Presentazione	✓	✓	✓
Nota metodologica	✓	✓	✓
<b>IDENTITÀ</b>			
Profilo generale	✓	✓	✓
Il contesto di riferimento		✓	✓
La storia	✓	✓	✓
La missione	✓	✓	✓
Gli <i>stakeholder</i>	✓	✓	✓
Il disegno strategico		✓	✓
<b>IL GOVERNO E LE RISORSE UMANE</b>			
La compagine sociale	✓	✓	✓
Il sistema di governo ed i processi di partecipazione	✓	✓	✓
La struttura organizzativa	✓	✓	✓
Le persone che operano nell'organizzazione	Ad esclusione degli aspetti relativi alle persone remunerate	Ad esclusione degli aspetti relativi alle persone remunerate	✓
<b>LE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE E LA DOTAZIONE PATRIMONIALE</b>			
Le risorse raccolte ed il loro utilizzo	✓	✓	✓
La valorizzazione delle risorse gratuite		✓	✓
Il patrimonio a disposizione ed il suo utilizzo	✓	✓	✓
L'assenza di scopo di lucro	✓	✓	✓
<b>IL PERSEGUIMENTO DELLA MISSIONE</b>	✓	✓	✓
<b>LE ATTIVITÀ STRUMENTALI</b>	✓	✓	✓
<b>ALTRE QUESTIONI RILEVANTI PER GLI STAKEHOLDER</b>			✓

Tab. 1.

#### 2.4. Altri modelli: cenni

Accanto ai modelli sopra illustrati, vi sono poi alcune linee guida che, seppur attualmente meno considerate nel variegato comparto delle organizzazioni di volontariato, assumono una certa importanza.

In particolare, nel proseguo si farà un sintetico riferimento:

- al Decreto Ministeriale che disciplina il bilancio sociale per l'impresa sociale;
- al supplemento di settore per il non profit del Gri;

- alla raccomandazione in tema di bilancio sociale del Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti.

**Linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale (D.M. 24 gennaio 2008)**

Il decreto rappresenta una rilevante novità a livello nazionale. Si tratta, infatti, dell'unica previsione di rendicontazione sociale obbligatoria, qualora si prescindano dal bilancio di missione delle fondazioni bancarie. Esso è indirizzato alle imprese sociali istituite ai sensi del D. Lgs. 155/2006 e rappresenta per queste la struttura che dovrà assumere l'obbligatorio bilancio sociale.

Tale rendiconto, caratterizzato da una valenza annuale, deve contenere almeno le seguenti informazioni:

- introduzione: metodologia di redazione del bilancio sociale;
- sezione A - informazioni generali sull'ente e sugli amministratori, secondo quanto dettagliatamente indicato;
- sezione B - struttura, governo ed amministrazione dell'ente, secondo quanto dettagliatamente indicato;
- sezione C - obiettivi e attività;
- esame della situazione finanziaria;
- altre informazioni opzionali.

In merito alla sezione B, tra le varie informazioni vengono richiesti ragguagli sulla reale democraticità della struttura attraverso una relazione sintetica sulla vita associativa, con indicazione del numero di assemblee svoltesi nell'anno, del numero di soci partecipanti all'approvazione annuale del bilancio e dei temi sui quali i soci sono stati coinvolti. Inoltre, deve essere data adeguata evidenza ai diversi *stakeholder*, esplicitando la relazione che li lega all'impresa sociale, nonché alle principali reti e collaborazioni attive con enti pubblici, altre imprese sociali, enti non profit e imprese commerciali, specificando la natura delle intese e dei rapporti in essere. In questa sezione trovano altresì spazio le indicazioni sulle risorse umane in termini di compensi e stipendi, analisi di genere, presenza di volontari e sui beneficiari diretti ed indiretti delle attività svolte.

Nella sezione C vengono richieste indicazioni atte a valutare la coerenza tra obiettivi statuiti ed attività concretamente svolte, assegnando al bilancio sociale una vera e propria funzione di verifica istituzionale. Viene chiesta l'esplicitazione delle finalità dell'ente, in relazione a quanto previsto nello

statuto e agli obiettivi gestionali dell'ultimo anno. Inoltre, devono essere indicate le principali attività che l'ente pone in essere in relazione all'oggetto sociale e l'analisi dei fattori rilevanti per il conseguimento degli obiettivi, nonché la valutazione (per mezzo di indicatori quali- e quantitativi) dei risultati conseguiti. In tale sede deve essere dato atto anche delle obbligatorie forme di coinvolgimento di lavoratori e beneficiari.

La sezione D entra nel merito ai dati quantitativo-monetari, sottolineando le caratteristiche di completezza del bilancio sociale. Devono essere fornite le seguenti indicazioni:

- analisi delle entrate e dei proventi, con indicazione del rispetto del richiamato parametro del settanta per cento;
- analisi di uscite ed oneri;
- rapporto spese/obiettivi chiave dell'ente;
- analisi dei fondi, distinguendo tra dotazione, disponibili, vincolati;
- costi per il *fund-raising* e percentuale assorbita rispetto a quanto raccolto;
- analisi degli investimenti effettuati e funzionalità rispetto al conseguimento degli obiettivi dell'ente.

#### **GRI - Global Reporting Initiative, Ngo sector supplement**

L'iniziativa di *reporting* globale, o GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) fu ideata nel 1997 e, divenuta indipendente quale fondazione di diritto olandese nel 2002, costituisce allo stato attuale un collaboratore ufficiale dell'*United Nations Environment Programme* (U-NEP). L'*Iniziativa* ha dato luogo a un apposito standard di rendicontazione sociale giunto nel 2006 alla terza edizione (G3).

Lo standard è attualmente contenuto nel *GRI reporting framework*, fulcro attorno al quale ruota l'intero modello e che comprende quattro tipologie di informativa:

- le *linee guida (guidelines)* per il reporting di sostenibilità, che costituiscono la parte centrale del modello, comprendendo i Principi e la Guida al reporting e l'informativa standard;
- i *protocolli degli indicatori (indicators protocols)*, predisposti per ciascun indicatore contenuto nelle linee guida, che forniscono definizioni e supporto informativo per assicurare coerenza nella loro interpretazione e successiva applicazione;
- i *protocolli tecnici (technical protocols)*, pensati per fornire consigli su aspetti relativi, ad esempio, alla definizione del perimetro del report e su problematiche che interessano la maggior parte delle organizzazioni durante il processo di reporting
- i *supplementi di settore (sector supplements)*, che integrano le linee guida con interpretazioni e consigli sulla loro corretta applicazione in un determinato settore, comprendendo anche i relativi e specifici indicatori.

Entrando nel merito della struttura consigliata per il report di sostenibilità le linee guida forniscono indicazioni non obbligatorie, finalizzate a rendere omogenea la forma espositiva nonché il contenuto del documento finale. Lo schema di riferimento è il seguente:

1. strategia e analisi;
2. profilo dell'organizzazione;
3. parametri del report;
4. governante, impegni, coinvolgimento degli *stakeholder*;
5. modalità di gestione e indicatori di performance.

Nel 2010 il Gri ha emanato un supplemento di settore per il non profit. Il *Non governmental organisations sector supplement*, destinato ad enti di dimensione medio grande ma applicabile anche a realtà di dimensioni più modeste, ha lo scopo di integrare le linee guida di base (G3) adeguandole alle esigenze di trasparenza e *accountability* del terzo settore. Viene sottolineata la necessità, per tali enti, di dimostrare la coerenza istituzionale del loro agire e quindi il rispetto dei valori dichiarati quale strumento di legittimazione e affermazione di credibilità. Nell'ambito delle integrazioni predisposte, particolare attenzione viene posta alla governante e all'efficacia delle attività poste in essere.

#### **Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti - il bilancio sociale nelle aziende non profit**

Nel 2004 la Commissione non profit del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ha emanato la raccomandazione n. 7, *il bilancio sociale nelle aziende non profit: principi generali e linee guida per la sua adozione*.

Si tratta di un documento che, seppur non di recente pubblicazione, assume un certo rilievo per il prestigio dell'autore.

Secondo la Commissione Aziende non profit tali enti sono produttori di utilità sociale soggetti a un onere etico nei confronti di coloro che forniscono le risorse umane e finanziarie. Vi è una responsabilità riconducibile all'utilizzo di risorse non proprie, alla particolare distribuzione del valore aggiunto, al dovere di rendere conto agli *stakeholder* di obiettivi, azioni e risultati sociali e ambientali, oltre che economici.

Da qui l'esigenza di dotarsi di strumenti idonei a dimostrare e verificare coerenza, efficacia e trasparenza nella gestione e nell'impiego di risorse "pubbliche" nel rispetto delle legittime attese dei portatori d'interessi.

Viene proposto un vero e proprio procedimento logico alla base del processo di formazione del bilancio sociale. In particolare, secondo la Commissione devono essere immediatamente percepibili la coerenza tra finalità, missione, obiettivi strategici/operativi e risultati raggiunti in un continuo confronto con gli *stakeholder* di riferimento.

A tal fine vengono illustrati i seguenti punti:

- principi di redazione;
- l'individuazione degli *stakeholder* di riferimento;
- l'esplicitazione dei valori aziendali e la declinazione della missione e della visione aziendale;
- la progettazione di un sistema di indicatori per la valutazione dei livelli di risultato raggiunti;
- il sistemi di verifica e validazione per una valutazione della coerenza tra risultati raggiunti e mission aziendale.

Al processo di rendicontazione sociale segue un positivo impatto in termini di:

- comunicazione agli *stakeholder* del quadro complessivo delle attività, rappresentandone i risultati e le conseguenze derivanti dalle scelte gestionali;
- costruzione di un modello razionale di raccolta dei dati, che funga da base informativa ai fini della riflessione da parte della collettività circa l'identità e l'operato dell'azienda;
- rafforzamento delle relazioni e della fiducia tra l'azienda e gli *stakeholder*;
- miglioramento dell'attività gestionale sulla base della valutazione – fornita dagli *stakeholder* sia interni sia esterni – degli impatti generati;
- allineamento dei valori aziendali con le indicazioni provenienti dagli *stakeholder*.

### 3. AGGIORNAMENTI E INTEGRAZIONI

#### 3.1. Gli *stakeholder* e il loro coinvolgimento

Tutti i modelli analizzati in questo documento sono basati sul concetto di *stakeholder*. Una prima traccia dell'utilizzo di questo concetto è possibile trovarla già negli anni '30 quando Merrick Dodd, un giurista esperto di diritto d'impresa, li definì come “coloro che non hanno investito capitale ma le loro cure e preoccupazioni nell'impresa”.<sup>1</sup>

La teoria degli *stakeholder* trova però la sua formulazione più organica solo 30 anni dopo, nel 1963, grazie al lavoro svolto dallo Stanford Research Institute. Sarà infine nel 1984 che E. Freeman proporrà la definizione più conosciuta di questo termine individuando negli *stakeholder* “tutti gli individui e i gruppi organizzati che possono influenzare o essere influenzati dall'agire di una organizzazione nel perseguimento dei propri scopi”.

Esistono definizioni più o meno ampie di questo termine anglosassone composto dalle parole *holder* (portatore) e *stake* (posta in gioco). La più curiosa sembra quella che fa riferimento all'atto del piantare un palo nel terreno da parte di due soggetti, l'uno impegnato nel sorreggere lo stesso, l'altro addetto a percuotere con una mazza al fine di interrarlo. *Stakeholder* sarebbe quindi colui che tiene il palo (*stake*) e che ha tutto l'interesse che colui che lo colpisce non sbagli mira.

Con il concetto di *stakeholder* si introduce l'attenzione agli interlocutori di una organizzazione e alle aspettative che essi esprimono verso le sue attività e i suoi risultati sia in termini informativi sia in termini sostanziali: una organizzazione deve quindi essere in grado di realizzare i suoi obiettivi nel rispetto di significativi aspetti sociali, ambientali ed economici e deve avere la capacità di comunicare quanto effettivamente realizzato in modo trasparente e corretto. Se in ambito di impresa la teoria degli *stakeholder* rappresenta una rottura sostanziale rispetto alla tesi della massimizzazione del valore dell'impresa di Milton Friedman, secondo cui la sola responsabilità dei manager è fare profitti per gli azionisti (*shareholder* o *stockholder*), in ambito *non profit* definisce una chiave di azione e di riflessione molto interessante.

Le organizzazioni di volontariato esprimono forse più di altre forme organizzative l'importanza di questi concetti dal momento che non solo perseguono finalità sociali verso destinatari deboli<sup>2</sup> ma anche in ragione del fatto che la prevalenza delle risorse di cui dispongono provengono dalla

<sup>1</sup> Vedi *Taming or Protecting the Modern Corporation? Shareholder-Stakeholder Debates in a Comparative Light* di Martin Gelter della Fordham University School of Law and ECGI.

<sup>2</sup> Tra i destinatari deboli è interessante inserire anche i cosiddetti *stakeholder senza voce: ambiente e future generazioni*.

Comunità in cui sono inserite: ne sono esempio il dono del tempo (volontari), la donazione di contributi in denaro o in natura, rapporti convenzionali con la Pubblica Amministrazione. Con uno sguardo alla storia, anche ciò che oggi è di proprietà delle associazioni appartiene, come origine e in termini ideali, alla Comunità. Non esistono quindi proprietari o “azionisti” nelle associazioni, l’impegno dovrebbe quindi essere quello di utilizzare al meglio le risorse disponibili per realizzare gli scopi istituzionali e rispondere così alle aspettative legittime espresse dagli *stakeholder*.

Alla luce di questi elementi, appare fondamentale elencare i propri *stakeholder*, individuarne le aspettative legittime (e le possibili politiche da adottare nei loro confronti), dare una corretta rappresentazione del sistema relazionale dell’organizzazione e definire le modalità di informazione e di coinvolgimento.

### *Elencare gli stakeholder*<sup>3</sup>

Non c’è una lista generica di *stakeholder* che vada bene per tutte le imprese, o perfino per una singola organizzazione (cambieranno nel tempo) – la lista dei soggetti che influenzano e che sono influenzati dall’organizzazione dipende dal tipo di organizzazione, dal settore di intervento, dalla geografia e dalla tematica in questione. Nuove strategie dell’organizzazione e i cambiamenti nell’ambiente in cui essa stessa opera portano ad individuare una nuova combinazione di *stakeholder*.

C’è un numero di variabili diverse da considerare nell’identificare gli *stakeholder*:

1. **Per responsabilità:** soggetti verso i quali esistono, o in futuro potranno esistere, responsabilità legali, finanziarie e operative formalizzate in regolamentazioni, contratti, politiche associative o codici di condotta.
2. **Per influenza:** soggetti che sono, o in futuro potrebbero essere, in grado di influenzare la capacità dell’organizzazione di raggiungere gli obiettivi – se le loro azioni sono probabilmente in grado di guidare o impedire la performance. Possono includere sia coloro che hanno un’influenza informale sia coloro che hanno un formale potere decisionale.
3. **Per prossimità/vicinanza:** soggetti con cui l’organizzazione interagisce maggiormente, inclusi gli *stakeholder* interni, quelli con cui instaurare relazioni durevoli, coloro da cui dipendete per l’operatività quotidiana e coloro che vivono vicino alla sede operativa.
4. **Per dipendenza:** soggetti che maggiormente dipendono dall’organizzazione, per esempio i dipendenti e le loro famiglie, i clienti/destinatari che dipendono dai vostri prodotti per la loro

---

<sup>3</sup> Fonte: *Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement. VOLUME 2: I MANUALE PER IL PROFESSIONISTA DELLO STAKEHOLDER ENGAGEMENT. Copyright 2005: accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.*

sicurezza, sussistenza, salute o benessere o i fornitori per i quali l'organizzazione è un cliente principale.

**5. Per rappresentanza:** soggetti a cui per ragioni di legge o di cultura/tradizioni è affidato il compito di rappresentare altri individui; ad esempio capi di comunità locali, rappresentanze sindacali, consiglieri, rappresentanti delle associazioni, etc.

Questi sono solo alcuni criteri che possono aiutare a individuare correttamente gli *stakeholder* dell'organizzazione. Un modo utile per evitare di dimenticarne qualcuno è dato dalla composizione del gruppo di lavoro che cura il processo del bilancio sociale e – se necessario – da suo ampliamento in considerazione di questa specifica attività.

*Individuare le aspettative legittime e le possibile politiche da adottare nei loro confronti*

In ogni caso è necessario definire esplicitamente gli interessi legittimi nonché le aspettative che caratterizzano gli *stakeholder* individuati e, di conseguenza, le esigenze informative cui il bilancio sociale dovrebbe dare soddisfazione, nonché le politiche e gli obiettivi che l'organizzazione si pone verso ciascuna categoria.

Foglio di lavoro – Identificare gli *stakeholder*

Nome	Descrizione (aspetti caratterizzanti)	Interessi ed aspettative legittime nei confronti dell'OdV	Politiche dell'OdV verso gli stakeholder

*Dare una corretta rappresentazione*

Una volta individuati gli *stakeholder* e le loro aspettative, può essere utile tradurre i gruppi in categorie e immagini capaci di rappresentarne correttamente la relazione con l'organizzazione, gli interessi che rappresentano, il potere che detengono, se rappresentano fattori di inibizione o di supporto e, infine, con quali metodi dovrebbero essere trattati. Tradizionalmente, tra i metodi per raggruppare in categorie gli *stakeholder* troviamo la differenziazione tra primari e secondari o tra interni ed esterni. Ci sono poi altre modalità che analizzano il tipo di relazione da un punto di vista di interesse e influenza. A questo riguardo è interessante presentare la matrice Potere/Interesse.

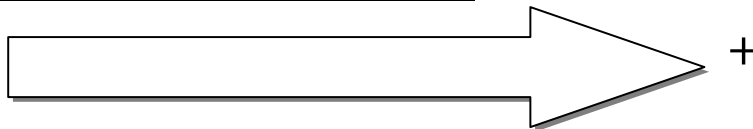


**Potere**

+

2	3
<b>MANTENERE SODDISFATTI</b> (Consultazione)	<b>GESTIRE DA VICINO</b> (Partecipazione)
1	4
<b>MINIMO SFORZO</b> (Monitoraggio)	<b>MANTENERE INFORMATI</b> (Informazione)

-



**Interesse**

La matrice aiuta a riflettere sulle modalità da adottare per gestire o rafforzare le relazioni con i propri interlocutori. Ad esempio gli *stakeholder* del quarto quadrante dovrebbero essere sempre informati, potrebbero avere un ruolo importante nell'influenzare gli *stakeholder* più potenti.

Gli *stakeholder* del secondo quadrante sono potenti, ma il loro livello di interesse nelle strategie dell'organizzazione è basso. In ogni caso, dovrebbero essere sempre soddisfatti anche perchè potrebbero spostarsi verso il terzo quadrante dove si trovano gli *stakeholder* sia potenti che interessati alle strategie dell'organizzazione. Questi rappresentano attori chiave da tenere sempre in considerazione al momento dello sviluppo di nuove strategie o politiche.

Questo passaggio di analisi permette anche di passare ad una rappresentazione grafica delle relazioni attraverso la cosiddetta mappa degli *stakeholder*.

*Definire le modalità di informazione e di coinvolgimento*

Si è detto che il bilancio sociale dovrebbe servire a soddisfare le esigenze informative degli *stakeholder* di un'organizzazione e svolgere un ruolo importante per sviluppare il dialogo con loro. L'attività di comunicazione del bilancio, soprattutto se volta ad attivare un processo bidirezionale, risulta indubbiamente un elemento fondamentale in questa direzione. Essa non risulta però sufficiente. In molti casi infatti l'organizzazione continua a mantenere un atteggiamento autoreferenziale, con il risultato che il bilancio sociale risulta più simile a un monologo che a un dialogo. Un passaggio cruciale consiste nel considerare gli *stakeholder* non più solo come destinatari della comunicazione, ma anche come soggetti da coinvolgere nel processo di elaborazione. Ciò va fatto con la dovuta gradualità; in particolare, nei primi cicli di rendicontazione i problemi da affrontare sono tali da rendere difficoltoso un impegno significativo in questo campo. Ciò non toglie che sia comunque possibile cominciare ad effettuare delle prime limitate sperimentazioni, che consentano una progressiva maturazione culturale e tecnica su cui fondare un più esteso coinvolgimento nei cicli successivi.

L'individuazione del pubblico di riferimento non ha importanza solo in termini di coinvolgimento dei portatori di interesse ma anche ai fini di un efficace piano di comunicazione. La valenza comunicativa si intreccia quindi con il coinvolgimento e la partecipazione dal momento che non si riduce solo alla pubblicazione e diffusione del documento, ma riguarda l'intero processo di redazione e i gruppi di lavoro, i laboratori di approfondimento, gli incontri formativi sono quindi tutte occasioni importanti per trasmettere non solo contenuti ma anche per riflettere i valori e i principi che ispirano il bilancio di missione stesso.

L'organizzazione, al momento di decidere le modalità di comunicazione e coinvolgimento, deve valutare tra tre principali finalità dell'azione divulgativa:

- **Informazione** - è l'approccio comunicativo "a una via", attraverso cui l'organizzazione informa, comunica, rende consapevoli i portatori di interesse individuati circa disposizioni, scelte, soluzioni decise unilateralmente.
- **Consultazione** - è il primo livello di partecipazione diretta dei portatori di interesse. In questo caso l'organizzazione, prima informa circa le azioni intraprese, poi attua una fase di ascolto degli *stakeholder* individuati per valutare la qualità delle azioni intraprese e a compiere una eventuale rimodulazione delle stesse.

- **Partecipazione** - prevede il coinvolgimento attivo e dinamico dei portatori di interesse. Vengono attivati processi negoziali finalizzati a prendere decisioni condivise tra l'associazione e i portatori di interesse

La scelta delle modalità dipende sia dal tipo di relazione che lega le varie categorie di stakeholder con l'organizzazione nonché gli obiettivi di quest'ultima verso di loro.

	A cosa serve	Come si attua
<b>INFORMAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diffondere il bilancio di missione</li> <li>■ Informare gli <i>stakeholder</i></li> <li>■ Far conoscere all'esterno i risultati conseguiti mediante la rendicontazione sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pubblicazione cartacea e su sito / cd rom</li> <li>■ Estratti sintetici (pieghevoli, <i>brochure...</i>)</li> <li>■ Conferenza stampa</li> <li>■ <i>Newsletter</i></li> <li>■ Convegni, seminari</li> </ul>
<b>CONSULTAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ascoltare gli <i>stakeholder</i>, i loro bisogni, le loro aspettative</li> <li>■ Rispondere alle domande e alle richieste degli <i>stakeholder</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Questionari</li> <li>■ Interviste a campione</li> <li>■ <i>Forum on line</i></li> <li>■ Sondaggi di opinione</li> </ul>
<b>PARTECIPAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coinvolgere gli <i>stakeholder</i></li> <li>■ Definire insieme orientamenti e linee guida della gestione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Focus group</i></li> <li>■ Tavoli di lavoro su problematiche specifiche con gli <i>stakeholder</i> interessati (<i>Workshop</i>)</li> </ul>

È evidente la possibilità di utilizzare questo schema per dare corso alle azioni di relazione con gli *stakeholder* individuate dalla matrice Potere/Interesse.

### **3.3. Gli aspetti economico-finanziari**

Il bilancio sociale deve necessariamente riportare al suo interno informazioni di natura economico-finanziaria.

Secondo la *Guida pratica* del Cevot questo può avvenire per tre finalità:

- esigenza di “semplificare” la lettura del tradizionale bilancio d’esercizio;
- opportunità di approfondire l’illustrazione delle dinamiche quantitativo-monetarye
- oltre quanto presentato nel bilancio d’esercizio;
- trasformare il bilancio sociale nel bilancio “complessivo” dell’ente, integrando la parte economico-finanziaria.

In ogni caso, appare necessario scegliere la forma di riclassificazione e rappresentazione dei dati nonché decidere in merito ai criteri applicati nelle valutazioni, soprattutto con riferimento ad eventuali risorse gratuite.

La totalità delle linee guida presentate si esprime in merito a ciò, proponendo dei propri modelli. A parere di chi scrive risulta difficile affermare la prevalenza di un modello rispetto agli altri, per cui si ritiene di non fornire indicazioni in merito.

In ogni caso, comunque, la rendicontazione economico-finanziaria inserita nel bilancio sociale dovrebbe:

- fornire una chiara indicazione della provenienza delle risorse economico-finanziarie;
- distinguere i proventi a corrispettivo dai proventi di altra natura;
- fornire una chiara indicazione in merito all’impiego di risorse economico-finanziarie, secondo la natura o la destinazione dei relativi fattori produttivi;
- indicare la presenza di risorse gratuite (uno per tutti, il lavoro volontario), e una relativa quantificazione anche se soltanto fisica e non monetaria.

### **3.4. La relazione sociale**

Nella redazione di un bilancio sociale la relazione sociale costituisce la parte deputata a rappresentare l’insieme di attività concretamente svolte.

Anche in questo caso, le linee guida su descritte predispongono diverse modalità di rendicontazione, con la finalità di soddisfare le esigenze informative - varie, mutevoli, a volte in contraddizione tra loro - che provengono dagli *stakeholder*.

Si ritiene dunque di confermare l'impianto generale presente nella *Guida operativa* del Cesvot. In questo senso, la rendicontazione sociale dovrebbe passare attraverso una puntuale individuazione dei bisogni che l'organizzazione è chiamata a soddisfare – normalmente delineati nella *mission* e negli obiettivi statutari. Successivamente, dovranno essere definiti degli indicatori capaci di porre in relazione tali obiettivi con le attività e con i risultati realizzati.

In questo senso, soprattutto le linee guida dell'Agenzia per le Onlus hanno predisposto un ampio numero di schede tra cui scegliere o adattare quelle che meglio si confanno alle specificità dell'organizzazione oggetto di rendicontazione sociale.

In definitiva, le tre linee guida analizzate propongono indicazioni utili per redigere la relazione sociale:

- le linee guida dell'Agenzia per le Onlus adottano quello che potremmo definire un approccio descrittivo: si rende conto di ciò che viene fatto in termini di efficacia e di efficienza delle singole attività e dei singoli servizi, entrambi descritti in modo approfondito.
- le linee guida di Csv.net pongono in evidenza la capacità di una organizzazione di volontariato di perseguire la propria *mission*, distinguendo il bilancio di missione da quello sociale. In altri termini, si rende conto della coerenza nel perseguire gli scopi delineati nello statuto, con particolare attenzione alla responsabilità in termini di capacità di risposta al mandato istituzionale ricevuto dai fondatori e dai soci.
- le linee guida GBS mettono in primo piano quanto una organizzazione di volontariato sia in grado di rispondere alle legittime aspettative degli *stakeholder*: si rende conto agli *stakeholder* principali della “qualità” del rapporto e della capacità di produrre valore sociale nei loro confronti.

Tre approcci differenti che possono essere adottati singolarmente oppure integrati in maniera opportuna sia per rendere più efficace la rappresentazione del proprio agire sia per adeguare l'utilizzo dello strumento ai propri destinatari.