

Comunicare il volontariato



eBook

di Cesvot

Il bilancio sociale nel terzo settore: guida pratica

Maurizio Catalano, Matteo Garzella,
Sabrina Lemmetti, Claudia Montagnani

eBook di Cesvot

Cesvot Edizioni

eBook di Cesvot

Isbn 9788897834434

Firenze, gennaio 2020



Quest'opera, consultabile gratuitamente secondo i principi Free documentation License e Creative Commons, è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 4.0 Internazionale. Per leggere una copia della licenza vedi: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Indice

Premessa	4
1. Cos'è il bilancio sociale	
Finalità del bilancio sociale.....	6
Contenuti del bilancio sociale	7
Processo di realizzazione del bilancio sociale.....	8
Comunicazione del bilancio sociale.....	10
2. Gli enti tenuti alla redazione del bilancio sociale dalla Riforma del terzo settore	
Normativa di riferimento	11
Enti obbligati	11
Approvazione, deposito e pubblicazione del bilancio sociale	12
Entrata in vigore	12
Principi di redazione	13
Struttura e contenuti del bilancio sociale	15
Glossario	19
Fonti e materiali di approfondimento	28

Premessa

Lo scenario

Il 4 luglio 2019 è stato pubblicato il decreto col quale vengono definitivamente indicate le caratteristiche del bilancio sociale per gli enti del terzo settore che alla luce della Riforma del terzo settore risultano obbligati a redigerlo in base a determinati requisiti dimensionali od operativi.

L'obbligo introdotto segna sicuramente una novità importante: fino ad oggi erano infatti pochi gli obblighi relativi all'adozione di strumenti di *social accountability*. Adesso, per molti enti diventerà necessario produrre e rendere pubblico il proprio bilancio sociale.

Come spesso succede, l'introduzione di un obbligo apre a due atteggiamenti potremmo dire "polari": l'adeguamento pedissequo ma solo formale *versus* l'avvio di un processo di redazione partecipato e integrato con i principali processi gestionali dell'ente. È indubbio che oggi venga sempre più richiesta non solo la capacità di un ente di svolgere delle attività e di farle bene ma anche di documentarle ed arrivare fino alla dimostrazione dell'impatto sociale prodotto (aspetto anche questo previsto e normato con il decreto 23 luglio 2019).

Lo strumento

Per favorire l'adozione consapevole e responsabile del bilancio sociale come strumento di gestione e rappresentazione del valore sociale prodotto, è stata elaborata la presente guida pratica che a partire dall'esistente ha lo scopo di offrire all'ente del terzo settore una mappa di orientamento e degli strumenti concreti da utilizzare, laddove decidesse (o fosse obbligato) di redigere il proprio bilancio sociale. La guida pratica è strutturata in 3 sezioni:

- Sezione 1: elementi utili alla redazione del bilancio sociale a prescindere e indipendentemente dall'adeguamento alle linee guida prodotte dalla Riforma del terzo settore. Una sezione adatta in particolare a realtà di piccola dimensione.
 - Sezione 2: La descrizione puntuale delle linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte degli enti del terzo settore obbligati.
 - Glossario: Una parte pensata non solo per fornire la conoscenza di alcuni termini e concetti tecnici ma anche per supportare l'implementazione pratica di quanto previsto dai documenti normativi.
- Infine, fondamentale il riferimento a documenti e strumenti di approfondimento. Ricordiamo in particolare il [Quaderno Cesvot n. 34](#) che offre sufficienti strumenti per l'implementazione autonoma e valida del bilancio sociale.

Buon lavoro!

Cos'è il bilancio sociale

Finalità del bilancio sociale

Per definire il bilancio sociale è utile partire dalle recenti linee guida di redazione, collegate alla Riforma del terzo settore, avendo tuttavia cura di citare altre definizioni contenute in documenti ufficiali precedenti, in quanto utili a descrivere in modo più completo lo strumento e la sua utilità. Nelle recenti linee guida, il bilancio sociale è lo strumento

attraverso il quale gli enti stessi possono dare attuazione ai numerosi richiami alla trasparenza, all'informazione, alla rendicontazione nei confronti degli associati, dei lavoratori e dei terzi presenti nella legge delega¹.

Inoltre,

il bilancio sociale deve essere visto non solo nella sua dimensione finale di atto, ma anche in una dimensione dinamica come processo di crescita della capacità dell'ente di rendicontare le proprie attività da un punto di vista sociale attraverso il coinvolgimento di diversi attori e interlocutori².

Il documento di riferimento precedente, a cura dell'Agenzia delle onlus, indicava il bilancio sociale come

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 stakeholder³.

¹ DM 4 luglio 2019 Linee guida per la redazione del bilancio sociale.

² *Ibidem*.

³ Agenzia per le onlus, 2011, linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit.

In sintesi, possiamo dire che il bilancio sociale è sia strumento di rendicontazione esterna sia strumento di controllo di gestione e di supporto alle scelte di governo dell'ente; è uno strumento contenente informazioni non solo monetarie ma anche descrittive e quantitative in grado di rispondere ai bisogni informativi di tutti gli *stakeholder* dell'ente evidenziando la coerenza della stessa rispetto ai suoi valori e alle aspettative di quest'ultimi; è sia processo sia documento quale prodotto finale del processo; è, infine, un documento che deve essere redatto periodicamente, reso pubblico e accessibile.

Contenuti del bilancio sociale

Anzitutto, risulta importante introdurre una distinzione tra processo e prodotto concretamente realizzato (il documento). Affinché il bilancio sociale di una ente del terzo settore (ets) possa effettivamente assumere una significativa valenza rendicontativa, comunicativa e gestionale, è necessario che esso sia frutto di un processo articolato e coinvolgente una pluralità di soggetti. Deve essere rimessa in discussione l'intera organizzazione, condividendo la *mission* e ridefinendo - o confermando esplicitandoli - gli obiettivi perseguiti, il tutto attraverso un confronto continuo con gli *stakeholder* sia interni che esterni. Solo alla fine di un percorso di questo tipo si può arrivare alla redazione di un "documento bilancio sociale" autentico e condiviso.

In merito a forma e contenuto, al di fuori dell'obbligo di redazione recentemente introdotto, appare utile prevedere una qualche forma di standardizzazione, benché si tratti di un adempimento volontario al di fuori dei parametri previsti dall'attuazione della Riforma del terzo settore. In ogni caso, si ritiene che non dovrebbero mancare:

- una spiegazione del perché si fa (introduzione);
- una spiegazione del come si è fatto (nota metodologica);
- la propria identità (storia, vision, mission, valori, organizzazione, ecc.);
- la dimensione economico-finanziaria (la relazione economica),
- la descrizione delle attività/progetti/servizi realizzate e dei relativi meccanismi di misurazione dei risultati raggiunti (la relazione sociale);

- le relazioni (identificazione degli *stakeholder*, descrizione delle metodologie utilizzate per il loro coinvolgimento).

Processo di realizzazione del bilancio sociale

La qualità del processo di rendicontazione sociale incide direttamente sulla capacità del bilancio sociale di rispondere alle esigenze conoscitive degli *stakeholder*. Per questo motivo è auspicabile:

- che la decisione di stesura e pubblicazione del bilancio sociale sia assunta dal vertice dell'ente del terzo settore 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'ente del terzo settore, 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'ente del terzo settore 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'ente del terzo settore con i quali il gruppo di lavoro sia in grado di interfacciarsi nel tempo.

Il processo di realizzazione del bilancio sociale si articola in 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 contempri 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'ente del terzo settore 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 azioni in essere o allo sviluppo di nuove attività.

Comunicazione del bilancio sociale

Terminate le fasi di reperimento dei dati e delle informazioni da inserire nel documento di rendicontazione sociale, è necessario individuare le modalità e gli strumenti per comunicare in maniera efficace i contenuti del bilancio sociale. Così come per il coinvolgimento degli *stakeholder*, anche nella fase di comunicazione del documento è necessario tenere ben presente l'identità dei soggetti con i quali ci si intende relazionale e le loro esigenze comunicative.

Se si considera, infatti, il bilancio sociale come un documento complessivo, è possibile che questo venga diffuso integralmente o attraverso una versione sintetica. Da questo punto di vista gli strumenti più efficaci da realizzare sono un opuscolo cartaceo o una versione digitale dello stesso.

Possono essere previste, inoltre, altre modalità di comunicazione dei contenuti del bilancio sociale, in rapporto alla natura dei vari pubblici di riferimento.

- A. **Per gli *stakeholder* interni:** riunioni, assemblee annuali, notiziario interno, newsletter interna, bacheca nei locali dell'associazione.
- B. **Per gli *stakeholder* esterni:** evento speciale, sito internet, stampa locale.

2.

Gli enti tenuti alla redazione del bilancio sociale dalla Riforma del terzo settore

Normativa di riferimento

Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali del 4 luglio 2019 “*Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore.*”, G.U. n. 186 del 9 agosto 2019.

Enti obbligati

Sono tenuti alla redazione del bilancio sociale gli enti del terzo settore (ets) con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate *superiori ad 1 milione di euro* (art. 14, comma 1 decreto legislativo n. 117/2017).

Inoltre:

- *i centri di servizio per il volontariato* (art. 61, comma 1, lettera l, decreto legislativo n. 117/2017);
- *le imprese sociali* (art. 9, comma 2, decreto legislativo n. 112/2017), ivi comprese le cooperative sociali;
- *i gruppi di imprese sociali* (con l'obbligo, ai sensi dell'art. 4, comma 2, decreto legislativo n. 112/2017, di redigerlo in forma consolidata).

Ovviamente anche altri ets, pur non essendo tenuti, possono redigere e pubblicare il bilancio sociale; se tali documenti volontari sono conformi alle linee guida potranno fregiarsi della dicitura «Bilancio sociale predisposto ai sensi dell'art. 14 del decreto legislativo n. 117/2017».

Approvazione, deposito e pubblicazione del bilancio sociale

Il bilancio sociale deve essere approvato dall'organo statutariamente competente, dopo essere stato esaminato dall'organo di controllo che lo integra con le informazioni sul monitoraggio e l'attestazione di conformità alle linee guida. Sullo stesso organo grava l'obbligo di provvedere:

- a) *al deposito presso il Registro unico nazionale del terzo settore* - entro il 30 giugno di ogni anno con riferimento all'anno precedente - o, nel caso di imprese sociali presso il *Registro delle imprese* - entro il 30 giugno o entro la medesima scadenza consentita dalla legge per il deposito del bilancio di esercizio;
- b) *alla pubblicazione del documento sul proprio sito internet* o, qualora ne siano sprovvisti, su quello della rete associativa cui aderiscono.

Entrata in vigore

Per tutti gli altri ets interessati dalla norma - ad eccezione delle imprese sociali diverse dalle cooperative sociali -, la redazione e pubblicazione del bilancio sociale rappresenta un obbligo prima non presente.

Il primo bilancio sociale che dovrà essere pubblicato dagli ets italiani seguendo le linee guida sarà quello del 2021 e sarà relativo alle attività svolte nel 2020.

Principi di redazione

Le linee guida definiscono i seguenti principi di redazione del bilancio sociale:

- Rilevanza** Riportare solo le informazioni rilevanti per la comprensione della situazione e dell'andamento dell'ente e degli impatti economici, sociali e ambientali della sua attività, o che comunque potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli *stakeholder*. Eventuali esclusioni o limitazioni delle attività rendicontate devono essere motivate.
- Completezza** Identificare i principali *stakeholder* che influenzano e/o sono influenzati dall'organizzazione e inserire tutte le informazioni ritenute utili per consentire a tali *stakeholder* di valutare i risultati sociali, economici e ambientali dell'ente.
- Trasparenza** Rendere chiaro il procedimento logico seguito per rilevare e classificare le informazioni.
- Neutralità** Rappresentare le informazioni in modo imparziale, documentando aspetti positivi e negativi senza distorsioni volte al soddisfacimento dell'interesse degli amministratori o di una categoria di portatori di interesse.
- Competenza di periodo** Rendicontare le attività e i risultati sociali svoltisi/manifestatisi nell'anno di riferimento.

- Comparabilità* Rendere possibile il confronto sia temporale - cambiamenti nel tempo dello stesso ente - sia per quanto possibile spaziale - presenza di altre organizzazioni con caratteristiche simili o operanti nel medesimo/analogo settore e/o con medie di settore.
- Chiarezza* Esporre in maniera chiara e comprensibile per il linguaggio usato, accessibile anche a lettori non esperti o privi di particolare competenza tecnica le informazioni.
- Veridicità e verificabilità* Fare riferimento alle fonti informative utilizzate per i dati riportati.
- Attendibilità* Evitare sovrastime o sottostime e non presentare dati incerti come se fossero certi.
- Autonomia delle terze parti* Richiedere e garantire la più completa autonomia e indipendenza di giudizio a terze parti incaricate di trattare specifici aspetti del bilancio sociale ovvero di garantire la qualità del processo o formulare valutazioni o commenti. Valutazioni, giudizi e commenti di terze parti possono formare oggetto di apposito allegato.

Struttura e contenuti del bilancio sociale

Accanto ai principi, le linee guida individuano i contenuti minimi che ciascun bilancio sociale dovrà contenere, suddivise in sezioni, definendo così la struttura dei capitoli che lo compongono.

In caso di omissione di una o più sottosezioni l'ente sarà tenuto a illustrare le ragioni che hanno condotto alla mancata esposizione dell'informazione.

SEZIONE	CONTENUTI
Metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eventuali standard di rendicontazione utilizzati. 2. Cambiamenti significativi di perimetro o metodi di misurazione rispetto al precedente periodo di rendicontazione. 3. Altre informazioni utili per comprendere il processo e la metodologia di rendicontazione.
Informazioni generali sull'ente	<ol style="list-style-type: none"> 4. Nome dell'ente. 5. Codice fiscale. 6. Partita Iva (eventuale). 8. Forma giuridica e qualificazione ai sensi del codice del terzo settore. 9. Indirizzo sede legale. 10. Altre sedi operative. 11. Area territoriale di operatività. 12. Missione: valori e finalità perseguite. 13. Attività statutarie individuate facendo riferimento all'art. 5 del decreto legislativo n. 117/2017 e/o all'art. 2 del decreto legislativo n. 112/2017 (oggetto sociale). 14. Altre attività svolte in maniera secondaria/strumentale. 15. Collegamento con altri enti del terzo settore. 16. Contesto di riferimento.

SEZIONE	CONTENUTI
<p>Struttura, governo e amministrazione</p>	<p>17. Consistenza e composizione della base sociale/ associativa, se esistente.</p> <p>18. Sistema di governo e controllo (articolazione, responsabilità e composizione degli organi):</p> <ul style="list-style-type: none"> • nominativo degli amministratori; • nominativo degli altri componenti cariche sociali; • data di prima nomina; • periodo in cui rimangono in carica; • eventuali cariche o incaricati espressione di specifiche categorie di soci o associati. <p>19. Approfondimento sugli aspetti relativi alla democrazia interna e alla partecipazione degli associati alla vita dell'ente, quando rilevante rispetto alle previsioni statutarie.</p> <p>20. Mappatura dei principali stakeholder e modalità del loro coinvolgimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • personale; • soci; • finanziatori; • clienti/utenti; • fornitori; • pubblica amministrazione; • collettività.
	<p>21. Tipologia, consistenza e composizione del personale che ha effettivamente operato per l'ente, con esclusione quindi dei lavoratori distaccati presso altri enti, cd "distaccati out":</p> <ul style="list-style-type: none"> • con una retribuzione, a carico dell'ente o di altri soggetti; • a titolo volontario. <p>22. Attività di formazione e valorizzazione realizzate.</p> <p>23. Contratto di lavoro applicato ai dipendenti.</p> <p>24. Natura delle attività svolte dai volontari.</p> <p>25. Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità di carica e importi rimborsi ai volontari.</p> <p>26. Emolumenti, compensi o corrispettivi attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati.</p> <p>27. Rapporto tra retribuzione lorda massima e minima dei lavoratori dipendenti dell'ente.</p> <p>28. In caso di rimborso ai volontari, a fronte di auto-certificazione, modalità di regolamentazione.</p> <p>29. Importo dei rimborsi complessivi annuali e numero dei volontari che ne hanno usufruito.</p>

SEZIONE	CONTENUTI
<p>Obiettivi e attività</p>	<p>30. Informazioni qualitative e quantitative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • azioni realizzate nelle diverse aree di attività; • beneficiari diretti e indiretti; • output risultanti dalle attività poste in essere; • effetti prodotti sui principali portatori di interesse, se possibile. <p>31. Informazioni relative al possesso di certificazioni di qualità, se pertinenti.</p> <p>32. Elementi e fattori che possono compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali e procedure per prevenire tali situazioni.</p>
<p>Situazione economico - finanziaria</p>	<p>33. Provenienza delle risorse economiche con separata indicazione dei contributi pubblici e privati.</p> <p>34. Informazioni sulla raccolta fondi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • finalità generali e specifiche delle raccolte effettuate nel periodo di riferimento; • strumenti utilizzati per fornire informazioni al pubblico sulle risorse raccolte e sulla destinazione delle stesse. <p>35. Criticità segnalate dagli amministratori emerse nella gestione ed evidenziazione delle azioni messe in campo per mitigare gli effetti negativi.</p>
<p>Altre informazioni</p>	<p>36. Indicazione sui contenziosi/sulle controversie in corso, rilevanti ai fini della rendicontazione sociale.</p> <p>37. Informazioni di tipo ambientale se rilevanti con riferimento all'attività dell'ente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tipologie di impatto ambientale connesse all'attività svolta; • politiche e modalità di gestione di tali impatti; • indicatori di impatto ambientale (consumi di energia e materie prime, produzione di rifiuti, ecc) e variazione dei valori. <p>38. Altre informazioni di natura non finanziaria.</p> <p>39. Informazioni sulle riunioni degli organi deputati alla gestione e approvazione del bilancio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • numero partecipanti; • principali questioni trattate; • decisioni adottate.

SEZIONE	CONTENUTI
<p>Monitoraggio svolto dall'organo di controllo (modalità di effettuazione ed esiti)</p>	<p>40. Il bilancio sociale dovrà dare conto del monitoraggio posto in essere per ciascuno dei punti sopra indicati e degli esiti dello stesso mediante la relazione dell'organo di controllo, costituente parte integrante del bilancio sociale stesso, ad eccezione delle imprese sociali diverse dalle cooperative sociali, con particolare riguardo alle disposizioni di cui al D.Lgs n. 117/2017 in materia di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • esercizio in via esclusiva o principale di una o più attività di cui all'art. 5, comma 1, del D.Lgs. n. 117/2017 per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, in conformità con le norme particolari che ne disciplinano l'esercizio, nonché, eventualmente, di attività diverse da quelle di cui al periodo precedente, purché nei limiti delle previsioni statutarie e secondo criteri di secondarietà e strumentalità secondo criteri e limiti definiti dal Decreto Ministeriale di cui all'art. 6 del Codice del terzo settore; • rispetto, nelle attività di raccolta fondi effettuate nel corso del periodo di riferimento, dei principi di verità trasparenza e correttezza nei rapporti con i sostenitori e il pubblico e in conformità alle linee guida ministeriali di cui all'art. 7 comma 2 del Codice del terzo settore; • perseguimento dell'assenza dello scopo di lucro, attraverso la destinazione del patrimonio, comprensivo di tutte le sue componenti (ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate) per lo svolgimento dell'attività statutaria; l'osservanza del divieto di distribuzione anche indiretta di utili, avanzi di gestione, fondi e riserve a fondatori, associati, lavoratori e collaboratori, amministratori e altri componenti degli organi sociali, tenendo conto degli indici di cui all'art. 8, comma 3, lettere da a) a e). <p>41. Deve inoltre attestare che il bilancio è stato redatto in conformità delle linee guida.</p>

Glossario

Accountability

Il termine *accountability* indica l'assunzione di responsabilità e l'impegno a dare conto agli *stakeholder* dei propri comportamenti e degli effetti della propria attività. Quello di *accountability* è dunque un concetto che richiama l'impegno alla trasparenza, alla responsabilità per le proprie azioni e al rispetto della normativa di riferimento. Per un ente del terzo settore, l'*accountability* è strettamente legata alla propria missione e alla propria dimensione di valore. Come indicato nelle linee guida e schemi per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit dell'Agenzia per il terzo settore

Il bilancio sociale è uno strumento di *accountability*, ossia di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte da un'organizzazione. Tale documento ha il fine di offrire un'informativa strutturata e puntuale a tutti i soggetti interessati non ottenibile a mezzo della sola informazione economica contenuta nel bilancio di esercizio.¹

Input

Gli *input* sono l'insieme delle risorse utilizzate per realizzare un'attività o un progetto. Per produrre un bene o un servizio sono utilizzati *input* di varia natura: risorse economiche, risorse umane, beni e strumenti, competenze ecc. Per esempio, per realizzare un'attività di mensa sociale possono essere *input* le derrate alimentari utilizzate, le ore di volontariato e di lavoro prestate, gli spazi fisici dove viene realizzata l'attività, i mezzi necessari per la consegna dei pasti.

¹ Agenzia per le onlus, 2011, linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit.

Output

Gli *output* o esiti sono prodotti, beni e servizi generati in maniera diretta e tangibile da un'attività. Gli *output* sono dunque i risultati direttamente imputabili all'attività svolta dall'organizzazione e da essa controllabili. Ad esempio, in un'attività di formazione, il numero dei partecipanti è un *output*.

Outcome

Gli *outcome* sono gli effetti e i cambiamenti generati da un'azione nel medio-lungo periodo. Sono dunque i risultati, positivi o negativi, attesi o inattesi, originati dagli *output* di un'attività sulle persone coinvolte e nel contesto di riferimento. Oltre che dall'attività realizzata, gli *outcome* possono essere influenzati anche da fattori esterni. Ad esempio, un *outcome* positivo di un'attività di educazione alimentare potrà essere l'acquisizione di abitudini alimentari corrette.

Impatto sociale

L'impatto sociale è:

il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene (direttamente o indirettamente; con intenzione o inconsapevolmente) ²

Con impatto sociale si intende quindi la trasformazione generata nel contesto sociale a seguito dell'attività di un'organizzazione.

Ad esempio, un'attività di supporto all'avvio di impresa potrà avere come *outcome* la creazione di nuove imprese e come impatto sociale il miglioramento delle

² Zamagni Stefano, Venturi Paolo, Rago Sara, 2015, *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*. "Impresa Sociale" n. 6.

condizioni socioeconomiche del territorio.

La misurazione dell'impatto sociale può avvenire seguendo diverse metodologie (tra le più diffuse la metodologia Sroi- social return on investment, la Teoria del cambiamento, Logical Framework, modelli controfattuali) ed è oggetto di specifiche linee guida ministeriali che mirano a “definire criteri e metodologie condivise secondo i quali gli enti di terzo settore possono condurre valutazioni di impatto sociale che consentono di valutare, sulla base di dati oggettivi e verificabili i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e rendere disponibili agli *stakeholder* informazioni sistematiche sugli effetti delle attività realizzate”.

L'impatto sociale nelle linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore

Le linee guida prevedono che nel bilancio sociale siano inserite “informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli *output* risultanti dalle attività poste in essere e, **per quanto possibile, sugli effetti di conseguenza prodotti** sui principali portatori di interessi”. Pur non prevedendo un obbligo specifico dunque, le linee guida indicano l'opportunità di inserire informazioni sugli *outcome* e gli impatti generati laddove queste siano disponibili.

D'altro canto, sono le linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale a delineare in uno specifico paragrafo il coordinamento tra bilancio sociale e valutazione d'impatto, prevedendo che “Per gli ets tenuti *ex lege* alla redazione del bilancio sociale e/o per quei soggetti che volontariamente scelgono di redigere il suddetto documento, la valutazione di impatto sociale può divenire parte integrante”.

Indicatore

Gli indicatori sono dei dati sintetici e oggettivi che ci permettono di capire, in maniera più o meno precisa e in relazione a un certo obiettivo, “a che punto si è” o “quanto si è distanti”. In altre parole, gli indicatori forniscono una misura dei risultati conseguiti con una determinata azione e aiutano a monitorare e valutare la capacità di perseguire gli obiettivi e soddisfare le aspettative degli *stakeholder*, l'efficacia e l'efficienza dei processi.

Esistono diverse classificazioni di indicatori, la principale distingue tra indicatori quantitativi e indicatori qualitativi. I primi consistono in un dato numerico, ad esempio il numero di partecipanti ad una attività, il numero di ore di formazione erogate; mentre i secondi sono invece una descrizione di caratteristiche o di proprietà utili a valutare una determinata situazione, ad esempio il grado di soddisfazione rispetto a una determinata attività, la qualifica e l'esperienza dei formatori.

Un'altra classificazione differenzia tra indicatori di *input* relativi alle risorse utilizzate, *output* relativi a quantità e qualità dei risultati diretti nel breve periodo e all'efficienza dell'attività, *outcome* relativi agli effetti intermedi generati dagli *output*, impatto relativo agli effetti di lungo periodo e ai cambiamenti generati.

Nell'individuare gli indicatori è importante tenere conto di alcune caratteristiche, è opportuno infatti che questi siano: specifici rispetto agli obiettivi che si intende misurare, la misurabili quantitativamente e/o qualitativamente, accessibili in termini di costi economici e di lavoro necessari per quantificarli, rilevanti - devono fornire informazioni pertinenti, utili e significative rispetto ai bisogni informativi -, temporalmente definiti - deve essere chiaro il periodo di tempo di riferimento.

Una volta definiti gli indicatori occorrerà stabilire quali siano le fonti informative alle quali attingere per quantificarli e strutturare un sistema di monitoraggio adeguato, cioè un'attività sistematica di raccolta dei dati e delle informazioni necessarie.

Gli indicatori nelle linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore

Le linee guida individuano dei contenuti informativi di base che tutte le organizzazioni devono inserire nel proprio bilancio sociale. Pur non entrando nel merito degli specifici indicatori che i diversi enti del terzo settore devono inserire nel proprio bilancio sociale, puntualizzano la necessità di inserire informazioni qualitative e quantitative rispetto alle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli output risultanti e, per quanto possibile, sugli effetti prodotti.

Le organizzazioni sono dunque chiamate a individuare e quantificare indicatori specifici per la propria realtà, in grado di dare conto della propria capacità di generare valore sociale, utilizzare in maniera corretta le risorse, agire in maniera coerente con la propria missione e i propri valori.

I passi da fare per individuare gli indicatori

1. Indicare le aree di rendicontazione

Di cosa dobbiamo/vogliamo rendere conto?



2. Focalizzare gli aspetti rilevanti

*Su cosa ci misuriamo?
Quali sono le questioni significative di cui rendere conto?*



3. Definire gli indicatori

Quali informazioni sono necessarie per dare conto degli aspetti rilevanti?



4. Individuare le fonti informative

Come trovo le informazioni per quantificare l'indicatore?

Vision

Il termine *vision* è utilizzato nella gestione strategica per indicare la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi e incentiva all'azione. La *vision* è l'identificazione del futuro ideale, il traguardo finale alla base dell'esistenza stessa di un ente. In altre parole è l'immagine-guida del successo formata in termini di contributo alla società. La *vision* è la descrizione a parole della destinazione desiderata e possibile dell'organizzazione. Essa dovrebbe costituire una sfida, "un'utopia realizzabile" e ispirare il gruppo ad ampliare le proprie capacità e a raggiungere il suo scopo.

Mission

Esplicitare la mission del proprio ente significa dare risposta alle domande: Perché esistiamo? Qual è la nostra ragion d'essere? Quali tipologie di attività svolgiamo per perseguire tali scopi? La mission rappresenta la rotta che una organizzazione sceglie di seguire per realizzare la propria visione: indica, in altre parole, il ruolo - la parte - che l'organizzazione vuole recitare nel mondo, nell'ambito della sua "sfera di influenza". La mission deve essere sintetica e distintiva.

Valori

I valori rappresentano il criterio decisionale sulla base del quale valutare la bontà e la correttezza del proprio agire e sono, da un lato il punto di riferimento del proprio agire - punto che dovrebbe essere sempre ben visibile - e dall'altro, una base condivisa a cui far riferimento anche nei momenti di crisi o difficoltà. Con riferimento all'osservanza dei valori, all'interno del bilancio sociale non si dovrebbero riportare soltanto l'elenco dei valori e le singole definizioni, ma dovrebbero essere esplicitate le modalità con le quali i singoli valori si concretizzano in politiche, scelte, atteggiamenti e comportamenti.

Missione e valori nelle linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore

Le linee guida prevedono espressamente l'inserimento nel bilancio sociale di valori e finalità perseguite – la missione dell'ente.

Per quanto riguarda i valori viene precisato che l'espressione del sistema di valori dell'ente deve essere comprensibile ad ogni *stakeholder*. In particolare, i valori devono essere “prescrittivi”, cioè devono essere intesi come guida effettiva del comportamento e dell'attività dell'ente; “stabili”, essere cioè cogenti per una durata significativa; “generalisti”, devono essere in grado di caratterizzare l'insieme delle attività e delle relazioni tra l'ente e i suoi *stakeholder*; “universalizzabili”, devono essere intesi dall'ente in modo non occasionale ed essere considerati come validi in tutti i casi in cui ricorrono le caratteristiche alle quali i valori si riferiscono.

Stakeholder

Con il termine *stakeholder* si intendono tutti i soggetti, interni o esterni, che influenzano e/o sono influenzati dall'agire di un ente/una organizzazione. In altre parole, persone, organizzazioni o entità che sperimentano un cambiamento, sia esso positivo o negativo, come risultato delle attività analizzate.

Gli *stakeholder* nelle linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore

Le linee guida inseriscono tra i contenuti del bilancio sociale la mappatura dei principali *stakeholder* (personale, soci, finanziatori, clienti/utenti, fornitori, pubblica amministrazione, collettività) e l'indicazione delle modalità del loro coinvolgimento.

Il coinvolgimento degli *stakeholder*

Il bilancio sociale è, per sua natura, uno strumento che favorisce la comunicazione con i vari portatori di interesse dell'organizzazione. Per evitare rischi di autoreferenzialità è opportuno che il processo di rendicontazione sociale preveda modalità attraverso le quali coinvolgere gli *stakeholder*. Il coinvolgimento degli *stakeholder* può avvenire secondo diversi livelli a seconda dell'importanza dell'interlocutore in questione, ma anche tenendo conto delle forze che effettivamente possono essere messe in campo per questa attività.

Il coinvolgimento può essere ottenuto a diversi livelli:

Informazione: è l'approccio comunicativo "a una via", attraverso cui l'associazione informa, comunica, rende consapevoli i portatori di interesse individuati circa disposizioni, scelte, soluzioni decise unilateralmente.

Consultazione: l'associazione prima informa circa le azioni intraprese, poi attua una fase di ascolto degli *stakeholder* individuati. Le osservazioni servono a valutare la qualità delle azioni 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.

Governance

Per *governance* si intende l'insieme dei principi, delle norme e delle procedure che regolano il governo e il funzionamento di un'organizzazione. Il bilancio sociale prevede una sezione specifica dedicata al sistema di governo e all'assetto organizzativo che ha lo scopo di esplicitare come strutturata l'organizzazione.

La struttura, il governo e l'amministrazione dell'organizzazione nelle linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore

Le linee guida prevedono che il bilancio sociale contenga specifiche informazioni sulla composizione e consistenza della base sociale, sul sistema di governo e controllo, articolazione, responsabilità e composizione degli organi sociali. È richiesto inoltre che siano approfonditi gli aspetti relativi alla democraticità interna e alla partecipazione degli associati alla vita dell'ente.

Fonti e materiali di approfondimento

Bagnoli Luca, *Il bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato. Guida pratica*, "Quaderni" n. 34, Cesvot edizioni, Firenze, 2007.

Bagnoli Luca, Catalano Maurizio, Aggiornamento "*Il bilancio sociale nelle organizzazioni di volontariato. Guida pratica*", "Quaderni" n. 34, Cesvot edizioni, Firenze, 2011.

Agenzia per le onlus, *Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, 2011.

The SROI Network Accounting for Value, Human Foundation and Human Foundation, *Guida al ritorno sull'investimento sociale*, Roma, 2012.

Zamagni Stefano, Venturi Paolo, Rago Sara, *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*. "Impresa Sociale" n. 6, 2015.

Agostini Sara, *Linee guida per la redazione del bilancio sociale per gli enti del terzo settore*. "Cooperative e enti non profit" n.10, 2019.

De Stefanis Cinzia, *Bilanci e rendiconti degli enti del terzo settore*, E-book, Maggioli Editore, Rimini, 2019.

Legge delega 6 giugno 2016, n. 106 per la riforma del terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale.

Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117 "Codice del terzo settore".

Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali del 4 luglio 2019 "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore.", G.U. n. 186 del 9 agosto 2019.

Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali "*Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del terzo settore*" (GU n. 214 del 12 settembre 2019).



www.cesvot.it

