

**Versione 12.0 del 19 febbraio 2018**

a cura di Ericka Costa

con l'accompagnamento del gruppo di lavoro istituito presso il servizio Politiche Sociali della PAT

## **LINEE GUIDA PER IL BILANCIO SOCIALE**

### **Verso un modello provinciale Trentino del Bilancio Sociale**

#### Contesto normativo nazionale

Il D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117 conosciuto come Codice del Terzo Settore, riconosce alle organizzazioni del Terzo Settore un ruolo di co-programmazione e co-progettazione nella costruzione di politiche pubbliche ai fini dello svolgimento delle attività di interesse generale.

In particolare, l'art. 55 comma 1 della presente normativa evidenzia come *“le amministrazioni pubbliche [...] nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi nei settori di attività di cui all'articolo 5, assicurano il coinvolgimento attivo degli enti del Terzo settore, attraverso forme di co-programmazione e co-progettazione e accreditamento”*.

La norma chiarisce poi ai commi 2 e 3 dell'art 55 i concetti di co-programmazione e co-progettazione identificando una nuova relazione tra Pubblica Amministrazione e organizzazioni del Terzo Settore, alla luce del principio di sussidiarietà circolare.

L'art. 14 al comma 1 introduce inoltre per tutte le organizzazioni del Terzo Settore con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro, l'obbligo di redazione del bilancio sociale definito secondo linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali.

#### Contesto normativo provinciale

La normativa Provinciale, attraverso la legge provinciale n. 13 del 2007 introduce l'obbligo di rendicontazione del bilancio sociale per i soggetti del Terzo Settore che vengono accreditati. L'articolo 20, comma 5 della suddetta legge riporta: *“I soggetti accreditati sono tenuti ad effettuare, sulla base di uno schema definito con deliberazione della Giunta Provinciale, la rendicontazione sociale della propria attività, dando atto nel bilancio sociale del valore e del capitale sociale prodotto. La valutazione di cui al capo IV tiene conto, ai sensi dell'articolo 27, dei risultati di tale autovalutazione. I soggetti accreditati sono altresì tenuti ad adottare processi gestionali di qualificazione delle attività prestate che garantiscano in particolare l'accessibilità dei servizi e della tutela delle posizioni soggettive degli utenti”* (art. 20 comma 5, lp 13/2007)

Tale articolo fa presente come il processo di Valutazione (declinato agli artt. 24 e 27) tenga conto in parte dei risultati del bilancio sociale. Il processo di valutazione, come richiamato nel Capo IV, all'art. 24 comma 2 ricorda come in generale *“la valutazione è finalizzata a verificare l'impatto dei servizi socio-assistenziali erogati, sotto il profilo dell'efficacia della risposta ai bisogni espressi, dell'efficienza in termini di rapporto costi-benefici, nonché della ricaduta sul territorio e sulla collettività, ed è effettuata sia preventivamente che successivamente alla realizzazione delle attività considerate”* (art. 24 comma 2, LP 13/2007).

L'art. 27, infine, richiamato al precedente art. 20 identifica alcuni elementi distintivi dell'intero processo di valutazione che deve essere inerente a:

- l'attività svolta dai soggetti erogatori;
- la qualità dei servizi erogati, anche in relazione all'impiego delle risorse disponibili;
- il grado di coinvolgimento di altri soggetti pubblici e privati presenti sul territorio;
- l'impatto dei servizi socio-assistenziali erogati;
- il perseguimento dei fini di responsabilità sociale.

La legge provinciale 13 del 2007 evidenzia pertanto tre elementi tra loro distinti:

- Il *bilancio sociale* quale strumento di rendicontazione del valore e del capitale sociale prodotto dall'organizzazione; tale strumento rimane autonomo rispetto al processo di valutazione dei servizi di cui all'art. 27, in quanto mantiene un focus di analisi diverso.
- La *valutazione dei servizi*, finalizzata a verificare l'impatto dei servizi socio-assistenziali erogati (art. 24 comma 2 lp13 del 2007) che, come previsto dal comma 5 art. 20, può tenere conto delle rendicontazioni fornite nel bilancio sociale, ma adotta propri criteri secondo quanto stabilito dall'art. 27 comma 2.
- La *carta dei servizi* che favorisce l'accessibilità ai servizi e garantisce la tutela delle posizioni soggettive degli utenti (art. 20 commi 1 e 5) e adotta una propria scheda di monitoraggio per la valutazione in itinere degli impegni di qualità assunti.

Il bilancio sociale deve pertanto riflettere in maniera ampia, articolata e organica quelle che sono le caratteristiche di progettazione, visione, erogazione e gestione degli interventi sociali da parte dei soggetti del Terzo Settore accreditati. Tale strumento, infatti, potrà diventare ulteriore elemento di dialogo con più soggetti pubblici e privati, nell'ottica di una complessiva co-programmazione delle policy territoriali.

#### Applicabilità delle linee guida

Le presenti linee guida rappresentano uno strumento utile al fine di coadiuvare le organizzazioni del Terzo Settore nella costruzione del Bilancio Sociale ma non sono da intendersi obbligatorie nei suoi contenuti, in quanto lo schema obbligatorio è quello definito con apposita deliberazione della Giunta Provinciale (art. 20 comma 5, LP 13 del 2007). Le raccomandazioni contenute nelle presenti linee guida sono infatti da prendere a potenziale riferimento in quanto basate su elementi scientifici e derivanti da un'attenta selezione delle migliori pratiche disponibili alla data di predisposizione delle stesse.

#### Il ruolo del bilancio sociale

Attraverso questo impianto normativo e attraverso l'inserimento del Bilancio Sociale all'interno del Sistema Provinciale di Qualità dei Servizi Socio-Assistenziali, si intende avviare un processo di co-programmazione, co-progettazione e co-costruzione dei servizi alla persona in una logica di

collaborazione e dialogo nella quale sia gli Enti Pubblici che i soggetti del Terzo Settore si mettono in gioco per la definizione e l'attuazione delle policy territoriali.

In questa nuova logica sia gli Enti Pubblici che i soggetti del Terzo Settore diventano co-attori nella definizione di azioni rivolte alla persona, alla famiglia e alla comunità al fine di meglio intercettare, affrontare e monitorare le mutevoli istanze sociali. In questo modo infatti, si potranno identificare e progettare soluzioni inedite in grado di cogliere bisogni emergenti che non sono stati mappati in precedenza. L'evoluzione di tali bisogni porterà a soluzioni che potranno essere attivate implementando un'unica azione (servizi, progetti, iniziative, attività, altro), oppure una pluralità di azioni messe in campo anche attraverso un sistema di reti di collaborazione tra diversi soggetti, più o meno formalizzate.

Il ruolo delle reti e delle collaborazioni tra soggetti diversi (attori del Terzo Settore, territori ed Enti Pubblici) è fondamentale per evidenziare la capacità di dare risposta complessiva alle istanze rilevate, tenuto conto che sempre meno un'unica azione è in grado di rispondere in maniera esaustiva ed univoca alle istanze delle persone.

All'interno di questa visione, il bilancio sociale diventa uno strumento con una triplice valenza/rilevanza:

- **interna** come processo di gestione strategica dell'organizzazione. Tale rilevanza si realizza attraverso:
  - la riflessione sull'impostazione strategica della attività dell'organizzazione;
  - l'integrazione tra gli strumenti gestionali;
  - i processi di coinvolgimento (engagement) degli stakeholder.
- **esterna** quale processo di *accountability* e rendiconto del processo di creazione di utilità sociale. Tale rilevanza si realizza attraverso:
  - la rappresentazione dei risultati raggiunti;
  - la dimostrazione della coerenza delle proprie scelte con i piani strategici, evidenziando la destinazione degli impieghi nelle varie aree di intervento
- **di dialogo** tra i diversi attori pubblici e/o privati coinvolti nell'ideazione, progettazione e realizzazione delle azioni messe in campo in una logica di promozione del benessere complessivo della collettività.

Il ruolo del Bilancio Sociale va quindi oltre la valutazione di singoli servizi che vengono erogati, in quanto vuole mantenere la sua autonomia con un marcato focus sulla capacità dell'organizzazione di intercettare e leggere i bisogni anche emergenti delle persone e di posizionarsi nei contesti di riferimento, delineando iniziative e interventi (anche) innovativi e creativi, che rispondano sempre meglio, nell'ottica dello sviluppo di comunità, alle evolutive fragilità, vulnerabilità e istanze sociali.

#### Gli obiettivi del bilancio sociale

Il bilancio sociale è il documento finale di un processo gestionale e decisionale interno che permette di misurare l'operato aziendale attraverso informazioni qualitative e quantitative. Attraverso il bilancio sociale le organizzazioni del Terzo Settore hanno la possibilità di *rendersi conto* – internamente dell'andamento della gestione strategica dell'organizzazione – e *rendere conto* – agli interlocutori esterni della capacità dell'organizzazione di raggiungere la propria missione, in termini di attività e servizi erogati (*output*) e loro effetti/impatti sul benessere delle persone (*outcome*).

In quest'ottica, il bilancio sociale è uno strumento a *rilevanza interna* (strategica per l'organizzazione), *rilevanza esterna* (accountability nei confronti degli stakeholder) e *controllo* dei risultati dell'organizzazione sia in termini di efficienza (sia economico finanziaria che organizzativa/gestionale) e di efficacia (output e outcome) al fine di migliorare la consapevolezza organizzativa ed identificare punti di forza e punti di debolezza delle attività e delle strategie per promuovere un miglioramento continuo delle strategie, degli impegni e dei risultati da perseguire.

### I principi di redazione

Nella preparazione del bilancio sociale e nella rappresentazione dei risultati raggiunti le organizzazioni del Terzo Settore si ispirano ai principi di:

- neutralità;
- inclusione;
- inerenza.

Tabella 1 – I Principi guida del bilancio sociale

Principio	Significato	Applicazione
<b>Imparzialità/ Neutralità</b>	Il bilancio sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di particolari stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il bilancio sociale dovrà fornire un'immagine imparziale dell'organizzazione, attraverso l'inclusione <b>sia degli aspetti positivi che di quelli negativi</b>; evitando rappresentazioni che potrebbero in qualche modo influenzare erroneamente o ingiustamente una decisione o un giudizio dei lettori.</li> </ul>
<b>Inclusione</b>	Il bilancio sociale deve "rendere il conto" a tutti gli stakeholder interessati dell'operato dell'organizzazione per adempiere alle proprie responsabilità verso di loro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• implica l'ampliamento del contenuto informativo ad aspettative e interessi legittimi di <b>tutti gli stakeholder</b> direttamente o indirettamente coinvolti nell'attività dell'organizzazione.</li> <li>• spinge a <b>coinvolgere gli stakeholder (engagement) nel processo di redazione</b>. Tale processo di coinvolgimento può essere attuato in modo graduale nell'ottica di un miglioramento continuo.</li> </ul>
<b>Inerenza</b>	i risultati rappresentati nel bilancio sociale devono essere direttamente attribuibili all'organizzazione e derivare da una sua consapevole decisione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nella definizione degli output e outcome il bilancio sociale deve rendicontare su informazioni delle quale l'organizzazione ha una <b>capacità di monitoraggio</b> degli output e degli outcome</li> <li>• occorre pertanto adottare <b>prudenza</b> e cautela nelle stime e nelle congetture</li> <li>• è importante evidenziare qualora i risultati ottenuti non siano l'azione di una singola organizzazione ma l'insieme di risultati sinergicamente messi a fattore comune da reti e collaborazioni con altre organizzazioni.</li> </ul>

Ulteriori principi fondamentali da rispettare sono i seguenti:

- **Periodicità e Continuità**: il bilancio sociale fa riferimento allo stesso periodo amministrativo del bilancio d'esercizio (che non per forza coincide con l'anno solare) ma potrebbe essere presentato/depositato in un momento differente (precedente o successivo al deposito del bilancio d'esercizio). Il bilancio sociale deve pertanto essere prodotto con continuità annuale,

non come un esercizio sporadico di valutazione dell'attività organizzativa ma come strumento di gestione e pianificazione strategica.

- **Completezza:** La rilevanza del bilancio sociale esorta le organizzazioni del Terzo Settore ad implementare tale sistema di rendicontazione per tutte le attività ed i settori che coinvolgono l'intervento dell'organizzazione, nella loro più completa rappresentazione.
- **Comparabilità:** le informazioni contenute nel documento devono essere comparabili nel tempo, pertanto la scelta degli indicatori da inserire nel bilancio sociale dovrebbe essere basata su attenta riflessione in modo da riflettere costantemente le esigenze strategiche aziendali, ma contestualmente non creare un continuo cambiamento degli indicatori adottati.

### Disegno Metodologico

Il modello provinciale di Bilancio Sociale è stato predisposto con la collaborazione di un gruppo di lavoro misto istituito presso il Servizio Politiche Sociali della Provincia Autonoma di Trento, al fine di includere nel presente documento il punto di vista di molteplici organizzazioni con caratteristiche diverse. Questo processo di coinvolgimento si è reso utile per meglio instaurare un dialogo e un confronto tra Provincia Autonoma di Trento, Enti Locali e realtà del Terzo Settore.

Il modello provinciale di Bilancio Sociale si ispira alle migliori linee guida nazionali ed internazionali in materia di rendicontazione sociale. In particolare condivide principi, contenuti e schemi di indicatori riferiti a contesti specifici delle aziende non profit come suggerito da alcuni standard di rendicontazione che sono stati sviluppati sul tema. Di volta in volta tali standard di rendicontazione nazionale ed internazionale sono stati adattati per contemplare due principali dimensioni: da un lato per meglio rappresentare gli elementi di *territorialità* del contesto Trentino, dall'altra per garantire una *coerenza* con l'impianto del nuovo Sistema Provinciale di Qualità dei Servizi Socio-Assistenziali della Provincia Autonoma di Trento e del ruolo riconosciuto alle organizzazioni del Terzo Settore nella co-programmazione delle policy territoriali, così come definito dal D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117 Codice del Terzo Settore e dalla L.P. 13 del 2007.

In particolare, il modello di Bilancio Sociale qui proposto si ispira:

- al modello sviluppato dal CNDC per le aziende non profit (2002), del quale condivide gli obiettivi, i principi e il sistema di progettazione degli indicatori;
- al modello sviluppato dall'Agenzia per il Terzo Settore (2011) e quindi indirettamente alle linee guida del GRI (Global Reporting Initiative), del quale condivide il quadro generale di riferimento, la modularità della proposta e rinvia a tale documento per gli indicatori che possono essere presi a riferimento;
- al modello sviluppato da CSV.net per le organizzazioni di volontariato (2006), al fine di valorizzare il tema delle reti e delle relazioni con i diversi attori significativi del territorio ed evidenziare il ruolo e valore delle risorse libere e volontarie nello svolgimento delle attività;
- al modello dell'Agenzia per le Onlus (2009) per quanto riguarda l'analisi di tipo economico-finanziario ed in modo particolare la suddivisione dei costi e dei ricavi per aree di attività;
- al modello del Gruppo per il Bilancio Sociale GBS (2013) "Principi di Redazione del Bilancio Sociale" per quanto riguarda i principi di redazione e rinvia a tale documento per i possibili indicatori da selezionare.

Tenuto conto di queste premesse gli elementi metodologici distintivi del Modello di Bilancio Sociale possono essere di seguito riepilogati:

- a) **Modularità**: il modello è articolato in maniera modulare in modo da poter catturare le diverse dimensioni e specificità delle organizzazioni del Terzo Settore.
- b) **Sistema degli indicatori**: il modello prevede un sistema articolato di indicatori qualitativi e quantitativi per la valutazione dei diversi livelli di risultato raggiunti definiti come:
- Indicatori di realizzazione (descrizione quali-quantitativa delle modalità di realizzazione delle attività);
  - Indicatori di risultato (output);
  - Indicatori di impatto e outcome;
- c) **Flessibilità**: il modello garantisce e valorizza la possibilità di identificare indicatori che siano autonomamente definiti da ogni organizzazione del Terzo Settore sulla base dei principi e criteri condivisi.

### I contenuti del Bilancio Sociale

Il presente modello di Bilancio Sociale, oltre a fornire i principi guida che dovrebbero guidare le organizzazioni nell'intraprendere questo percorso di *accountability* con rilevanza interna ed esterna, propone di ordinare i contenuti attraverso una precisa articolazione in sette sezioni di seguito dettagliate:

**Sezione 1. Presentazione e Nota Metodologica.** Contiene una breve presentazione del documento ed una nota metodologica, al fine di chiarire gli obiettivi di fondo (con la presentazione) e le modalità di predisposizione del documento (con la nota metodologica).

**Sezione 2. Identità.** Contiene le indicazioni generali dell'organizzazione (profilo generale, contesto di riferimento, storia, missione, disegno strategico, analisi degli stakeholder). I contenuti di tale sezione devono essere strutturati in maniera tale che si possa cogliere, nelle sezioni successive, la coerenza tra missione, obiettivi dichiarati ed efficacia ed efficienza della gestione. L'esplicitazione della missione dell'organizzazione permette di valutare la coerenza delle attività svolte rispetto ad essa e l'adeguatezza dei risultati raggiunti.

**Sezione 3. Il governo e le risorse umane.** Tale sezione è dedicata alla rendicontazione delle modalità di governo adottate, attraverso la comunicazione della struttura della compagine di governo, delle modalità assembleari e della partecipazione democratica dei vari soci. Questi due aspetti influiscono sul raggiungimento della missione: la compagine sociale deve essere coerente con i fini istituzionali dell'organizzazione e con gli obiettivi che vuole perseguire. Inoltre, tale sezione deve essere in grado di rendicontare sulle modalità di partecipazione dei vari interlocutori ai processi gestionali e/o decisionali organizzativi e sull'utilizzo del capitale umano all'interno dell'organizzazione, sia quello remunerato che quello non remunerato.

**Sezione 4. Le risorse economico-finanziarie.** Questa sezione si focalizza sugli aspetti economici, finanziari e patrimoniali della gestione, in stretta connessione con il bilancio di esercizio. Questa sezione rendiconta sulla linea di sostenibilità economica dell'organizzazione e si ispira al modello proposto dall'Agenzia per le Onlus (2009) nella predisposizione del Rendiconto Gestionale per aree diverse di gestione.

**Sezione 5: La rendicontazione sulla missione e sugli obiettivi strategici.** Partendo dalla definizione della missione così come esplicitata nella Sezione 2, tale sezione rendiconta sui

(molteplici) obiettivi strategici e sulle relative attività svolte dall'organizzazione al fine di raggiungere tali obiettivi. In questa sezione si misura, attraverso informazioni circa la *realizzazione* delle azioni (che cosa faccio?) e indicatori di *output* (che risultati ho ottenuto?), come diversi obiettivi possono contribuire al raggiungimento della missione (*efficacia*). Si aggiunge un'analisi di *efficienza* intesa come impiego di risorse.

**Sezione 6. L'analisi di impatto dell'operato dell'organizzazione.** Tale sezione riflette sugli *effetti* di medio-lungo termine che l'operato dell'organizzazione può produrre in termini di cambiamenti socio-culturali, benefici sociali, benessere delle persone, ripensamenti di processi, capitale sociale generato.

**Sezione 7. Questioni aperte.** Tale sezione include spunti di riflessione e dialogo più ampi con l'obiettivo di orientare il posizionamento dell'organizzazione e le policy territoriali.

## Sezione 1. Presentazione e nota metodologica

### 1.1 Presentazione

Il Bilancio Sociale si apre con una sintetica presentazione, spesso firmata dal Presidente dell'organizzazione. Tale presentazione, che può essere chiamata anche *Lettera del Presidente*, *Introduzione* o in altro modo, dovrebbe dettagliare le finalità del documento e il ruolo ad esso attribuito nel governo e nella gestione dell'organizzazione. Inoltre dovrebbe contenere alcune informazioni essenziali che hanno caratterizzato l'esercizio e che influiscono quindi sul documento, nonché i principali impegni e/o problemi e/o sfide per il futuro.

### 1.2 Nota metodologica

Per migliorare la comprensione del Bilancio Sociale esso dovrebbe sempre contenere una nota metodologica che in maniera sintetica ma esaustiva indichi:

- *numero di edizioni del bilancio sociale già realizzate*, per permettere al lettore di essere a conoscenza, da un lato del livello di “esperienza” dell'organizzazione nella redazione del documento, dall'altro della comparabilità nel tempo delle informazioni;
- *soggetti interni ed esterni* che hanno preso parte alla stesura del documento segnalando il ruolo da essi svolto e le modalità del loro coinvolgimento;
- *perimetro di rendicontazione*, ovvero l'insieme delle entità organizzative oggetto di analisi, in particolare qualora l'organizzazione non includa nel perimetro di rendicontazione entità sotto il suo controllo o influenza significativa, essa deve dichiarare e motivare le ragioni di tale scelta;
- *aspetti significativi* relativi alla raccolta, misurazione, elaborazione, stima dei dati e delle informazioni contenute nel documento al fine di permettere al lettore di comprendere appieno le informazioni contenute nel documento;
- *eventuali cambiamenti significativi* nelle modalità di rendicontazione rispetto alla precedente edizione;
- *obiettivi di miglioramento* delle modalità di rendicontazione per l'edizione successiva;
- eventuale esistenza di un processo di *revisione esterna*;
- *piano di comunicazione* del bilancio di missione o sociale: strumenti di diffusione (stampato, sito web, ecc.), principali destinatari, iniziative previste di presentazione e confronto, ecc.



## Sezione 2. L'identità

L'identità organizzativa contiene le informazioni necessarie per permettere al lettore di cogliere le caratteristiche salienti dell'organizzazione affinché possa comprendere gli elementi che la distinguono in termini di obiettivi, missione e attività svolta.

Tra le informazioni che descrivono l'identità aziendale, si raccomandano le seguenti:

- *il profilo generale dell'organizzazione;*
- *il contesto di riferimento in cui opera;*
- *la sua storia;*
- *la sua missione;*
- *gli stakeholder con cui si relaziona;*
- *le reti di collaborazione;*
- *gli obiettivi strategici futuri.*

Tale sezione riveste un ruolo di basilare importanza perché le informazioni in essa contenute costituiscono le fondamenta per un'adeguata e completa rendicontazione. Infatti la rappresentatività e completezza dei vari indicatori e delle informazioni relative alle performance organizzative contenuti nel bilancio sociale dipendono dalla precisione con cui vengono comunicate le informazioni in tale sezione.

### 2.1 Il profilo generale

Nella sezione del profilo generale l'organizzazione presenta la propria carta di identità poiché comunica al lettore alcune informazioni di base. Si suggeriscono le seguenti informazioni:

- tipologia giuridica e fiscale, specificando l'eventuale iscrizione a registri pubblici;
- appartenenza a "gruppi" o a "strutture federative" locali o nazionali;
- sede principale ed eventuali sedi secondarie;
- settore/i di intervento e principali tipologie di attività e servizi svolti;
- ambito territoriale di operatività;
- consistenza dell'insieme di persone che operano per l'organizzazione, distinguendo tra persone volontarie e retribuite;
- importo complessivo dei proventi dell'ultimo esercizio e consistenza del patrimonio netto.

Inoltre in questa sezione sarebbe opportuno fornire le prime notizie in merito agli obiettivi organizzativi, alla filosofia dell'organizzazione e all'ambito di attività della stessa.

### 2.2. Il contesto di riferimento

La sezione ha lo scopo conoscitivo di rendere edotto il lettore riguardo all'ambiente in cui opera l'organizzazione. In tal modo il lettore potrà valutare la qualità delle attività da essa svolte. Inoltre la descrizione del contesto di riferimento in cui opera un'organizzazione permette di evidenziare le problematiche specifiche che l'hanno portata a nascere e ad operare.

### 2.3. La storia

Descrivere la storia dell'organizzazione ha lo scopo di evidenziare le tappe fondamentali dell'organizzazione, per rispondere alle domande:

- Quando nasce l'organizzazione?
- Come?
- Perché?
- Su iniziativa di chi?

Rispondere a questi quesiti permette di capire meglio la situazione attuale dell'organizzazione, eventuali criticità e punti di forza.

La sezione dedicata alla storia dell'organizzazione deve riportare i *fatti salienti* in maniera sintetica (anche tabellare), al fine di fornire al lettore le informazioni basilari per fargli comprendere le caratteristiche storiche della realtà.

### 2.4. La missione

La missione dell'organizzazione indica le finalità istituzionali che esprimono la ragion d'essere dell'organizzazione, in termini di problemi che questa vorrebbe contribuire a risolvere, cambiamenti che vorrebbe determinare, benessere che vorrebbe creare a favore di determinati soggetti

La missione serve per identificare:

- gli obiettivi di fondo dell'organizzazione;
- i principi ed i valori sulla base dei quali tali obiettivi sono definiti e nel rispetto dei quali gli obiettivi verranno perseguiti;
- le principali attività messe in atto per raggiungere gli obiettivi.

In questo senso la missione inserita nel bilancio sociale non è la semplice trasposizione di quanto riportato nello statuto, anche se da esso prende spunto. La missione, infatti, non identifica solo gli scopi statutari dell'organizzazione ma anche le modalità secondo cui essi vengono perseguiti, in particolare esplicitando la dimensione etica alla base dell'agire organizzativo, attraverso la definizione dei valori organizzativi.

La missione dovrebbe permettere agli stakeholder di rispondere alle seguenti domande:

- Perché esiste l'organizzazione?
- In che cosa crede?
- Quali sono le motivazioni che ispirano il suo operato?
- Cosa fa?
- Quali strumenti vuole utilizzare per perseguire le sue finalità?

### 2.5. Gli stakeholder

E' importante che l'organizzazione identifichi gli stakeholder di riferimento. Tra le molteplici classificazioni possibili si suggerisce di distinguere gli stakeholder tra:

- *stakeholder di missione*: coloro nell'interesse dei quali le attività istituzionali dell'organizzazione sono poste in essere;
- *stakeholder prioritari*: soggetti attivi nello svolgimento delle attività istituzionali dell'organizzazione (volontari, finanziatori di particolare rilevanza e/o interesse) senza la cui presenza l'organizzazione non potrebbe perseguire la sua mission istituzionale.)
- *altri stakeholder*: sono coloro i quali vengono coinvolti nell'attività dell'organizzazione ma che non sono fondamentali per la sua sopravvivenza in quanto facilmente sostituibili.

Rispetto ad ognuna di queste categorie di stakeholder l'organizzazione può individuare e rendicontare, anche in forma tabellare:

- le caratteristiche della relazione;
- le istanze, implicite ed esplicite, portate;
- le modalità con cui l'organizzazione si relaziona con essi evidenziando se vi è un rapporto di influenza reciproca (come con i volontari e i fruitori del servizio) o se l'organizzazione influenza lo stakeholder senza esserne direttamente influenzata (come ad esempio avviene con le risorse naturali);
- le attività di coinvolgimento degli stakeholder (*engagement*) effettuate nel corso dell'esercizio e gli eventuali effetti che tali attività di coinvolgimento hanno avuto con riferimento all'organizzazione.

## 2.6. Le reti di collaborazioni

L'obiettivo di questa sezione è quello di riportare le reti e collaborazioni (più o meno formali) con enti pubblici, altre organizzazioni non profit, imprese private e altro, a cui un'organizzazione prende parte nella progettazione e/o realizzazione delle attività erogate. In particolare si ritiene importante evidenziare:

- le finalità del rapporto di collaborazione;
- la natura della collaborazione.

In quest'ottica il Bilancio Sociale riflette la capacità dell'organizzazione di relazionarsi in maniera proattiva e collaborativa con altri soggetti istituzionali del settore.

## 2.7. Il disegno strategico

Il disegno strategico rappresenta l'insieme degli obiettivi di medio lungo periodo di un'organizzazione e la coerenza tra quanto dichiarato nella missione e quanto programmato. In pratica, se la missione indica la meta, il disegno strategico indica la strada che l'organizzazione vuole perseguire per arrivare a tale meta: affinché quest'ultima sia effettivamente raggiungibile occorre che la strada sia praticabile e vada nella giusta direzione.

### Sezione 3. Il Governo e le Risorse Umane

L'obiettivo conoscitivo di questa sezione è quello di descrivere l'assetto istituzionale dell'organizzazione ed esplicitare le regole di governo della stessa al fine di verificare l'efficienza organizzativa.

Le informazioni da riportare al fine di rendere completa questa sezione riguardano:

- a) la compagine sociale;
- b) il sistema di governo ed i processi di partecipazione;
- c) la struttura organizzativa;
- d) le persone che operano nell'organizzazione.

#### 3.1. La compagine sociale

L'organizzazione, partendo dal proprio Statuto e integrandolo opportunamente con dati e informazioni derivanti dall'andamento delle variabili da rilevare annualmente, fornisce informazioni in relazione alla base associativa come di seguito proposto.

Informazioni descrittive:

- principali *caratteristiche del rapporto associativo* (regole di ammissione alla base sociale, quota associativa, evidenziando eventuali differenze nel caso in cui vi siano differenti quote associative per diverse categorie di soci, diritti e doveri degli associati);
- eventuali circostanze nelle quali si può *perdere la qualifica di socio* e/o decisioni motivate nelle quali l'organizzazione ha rifiutato l'ammissione nella base sociale di soggetti persone fisiche e/o giuridiche.

Indicatori quantitativi:

- *numero* di soci;
- *evoluzione* numerica dei soci nel corso degli anni;
- *analisi* delle principali caratteristiche della base sociale (a titolo esemplificativo: sesso, età media dei, titolo di studio, professione, luogo di residenza, anzianità media del rapporto associativo).

Nello specifico, l'Agenzia per le Onlus precisa che l'informazione essenziale da riportare è quella inerente al numero dei soci e alla loro dinamica nel tempo, al fine di verificare l'ampiezza della base sociale (scheda n.9). Tutte le altre informazioni relative alla distinzione della base sociale in relazione a sesso, età, natura giuridica e anzianità della relazione possono essere considerate accessorie o comunque volontarie in quanto non tutte le organizzazioni, specialmente in una prima edizione del Bilancio Sociale, possono avere a disposizione questo tipo di informazione.

#### 3.2. Il Sistema di Governo ed i Processi di Partecipazione

Questa sezione è dedicata ad analizzare i sistemi di *corporate governance* dell'organizzazione, con riferimento agli organi di governo (Presidenza, Consiglio Direttivo, etc.) e di controllo (Revisori, altri organi di vigilanza) e con una specifica focalizzazione sulle pratiche adottate da ogni singola organizzazione al fine di promuovere la democraticità interna e i processi di compartecipazione dei soci alla vita organizzativa.

Si ritiene infatti importante rappresentare, seppur in maniera sintetica, anche le iniziative messe in atto dall'organizzazione al fine di favorire la più ampia partecipazione dei soci e degli altri stakeholder.

Di seguito una proposta delle informazioni da riportare.

*Relativamente all'Assemblea dei soci:*

Informazioni descrittive:

- eventuali limitazioni all'autonomia dell'organizzazione derivanti dall'appartenenza a strutture federative o da altri motivi;
- modalità di convocazione, preparazione e gestione delle assemblee, per quanto concerne la rilevanza di tali modalità rispetto alla promozione della partecipazione attiva e consapevole dei soci.

Indicatori quantitativi:

- numero di assemblee svolte durante l'anno (se il periodo di rendicontazione coincide con i 12 mesi, in alternativa numero di assemblee che hanno avuto sede durante il periodo oggetto di rendicontazione);
- per ogni assemblea indicare il livello di partecipazione dei soci (numero totale e % sul totale aventi diritto di voto, distinguendo tra in proprio e per delega).

*Relativamente agli altri organi:*

Informazioni descrittive:

- descrizione delle funzioni e delle responsabilità degli organi di governo (evidenziando particolari deleghe conferite agli amministratori);
- modalità di elezione o nomina e durata della carica;
- soggetto che ha la rappresentanza legale;
- deleghe conferite ai componenti dell'organo di governo;
- eventuali requisiti (onorabilità, professionalità, indipendenza, ecc.) e incompatibilità previste per l'assunzione di cariche sociali;
- eventuale regolamentazione di potenziali conflitti di interessi;
- principali questioni affrontate dall'organo di controllo nell'anno;
- regime di pubblicità esterna dei verbali delle assemblee, delle decisioni degli organi di governo, del Presidente e degli organi di controllo.

Indicatori quantitativi:

- composizione, precisando per ciascuno dei membri: anzianità di carica, professione, altri ruoli di governo/di controllo svolti in altre organizzazioni (profit, non profit o pubbliche);
- numero di incontri tenuti nel periodo oggetto di rendicontazione, presenza media dei membri;
- eventuali forme di remunerazione e di rimborso spese ed il relativo importo corrisposto ai membri degli organi di governo nel periodo oggetto di rendicontazione.

### 3.3. La struttura organizzativa

L'organizzazione può informare sulla propria struttura organizzativa anche attraverso l'utilizzo di un organigramma nel quale vengano rappresentate graficamente le informazioni inerenti i compiti e le responsabilità attribuite alle diverse unità organizzative.

Nel caso in cui alcune funzioni vengano delegate a terzi (esterni) è opportuno darne comunicazione evidenziando le eventuali modalità di controllo stabilite.

In sintesi, le informazioni da riportare sono di seguito riepilogate.

Informazioni descrittive:

- organigramma funzionale con indicazione di eventuali cambiamenti significativi rispetto all'anno precedente;
- composizione della struttura dirigenziale.

Indicatori quantitativi:

- numero di soggetti con incarichi dirigenziali, compiti e turnover.

### 3.4. Le persone che operano nell'organizzazione

La sezione sulle persone risulta essere quella più ampia in termini di obiettivi conoscitivi, infatti il gruppo di lavoro che redige il bilancio sociale deve tenere a mente che la rendicontazione sulle persone può andare in due direzioni:

- *rendicontazione sul contributo delle persone che collaborano con l'organizzazione al fine di raggiungere la missione.* In questo caso il contributo di ogni singolo individuo andrà valutato come la capacità di ognuno di partecipare a progetti e/o servizi che non sarebbero stati attivati senza l'ausilio e la disponibilità delle persone in oggetto. (In particolare l'analisi delle risorse gratuite verrà esaminato con maggior dettaglio nei paragrafi successivi);
- *rendicontazione sulla valorizzazione delle persone* e sul rapporto che l'organizzazione instaura con le persone che ruotano intorno ad essa. In tal senso l'organizzazione potrebbe verificare il grado di investimento sulle competenze e sul livello di motivazione del personale.

Le informazioni di tipo quantitativo e qualitativo si differenziano a seconda del tipo di rapporto contrattuale (volontari, persone retribuite, giovani in servizio civile e altro personale, ecc.). Di

seguito una breve panoramica delle informazioni che possono essere riepilogate per due categorie di lavoratori.

*Personale Retribuito: indicatori quantitativi:*

- numerosità alla fine del periodo di rendicontazione e (laddove possibile) analisi della consistenza nel corso degli ultimi anni (specificando il numero delle persone entrate ed uscite), distinguendo quando opportuno per tipologia di contratto (lavoro subordinato, a tempo determinato o indeterminato, full o part-time o lavoro atipico, soci o non soci);
- composizione in base a caratteristiche significative (per esempio: sesso, età, titolo di studio, n. di anni di servizio presso l'organizzazione), evidenziandone quando rilevante la dinamica negli ultimi anni;
- suddivisione del personale dipendente per funzione (amministrativa, progettuale, formazione...);
- turnover del personale tenuto conto di nuovi entrati nel periodo ed usciti nel periodo;
- attività di aggiornamento e formazione realizzate a loro favore e loro partecipazione (n. di corsi, ore complessive di formazione, n. di partecipanti, ore medie annue di formazione per dipendente);
- risultati di indagini di clima volte a rilevare le motivazioni e la soddisfazione del personale retribuito;
- costo aziendale massimo e minimo per le diverse categorie di lavoratori. Evidenziare la suddivisione per le diverse tipologie di contratto al fine di valutare l'adeguatezza della remunerazione e l'allineamento economico rispetto all'esterno;
- elenco delle attività volte a favorire il coinvolgimento e la partecipazione del personale retribuito;
- tipo di contratto applicato, retribuzione lorda media (quando opportuno per livello contrattuale), presenza e caratteristiche di eventuali sistemi premianti;
- eventuale presenza di "benefit" a favore dei dipendenti (telefono cellulare, automobili, ecc.);
- eventuale esistenza di contenziosi tra persone retribuite a qualunque titolo e l'organizzazione;
- numero e tasso di infortuni sul lavoro specificando il tipo di infortuni;
- numero e giornate medie di malattia nel periodo al fine di verificare la continuità della prestazione di lavoro;
- descrizione di eventuali politiche dell'organizzazione per favorire le pari opportunità;
- numero di donne sul totale dei lavoratori, con dettaglio per ciascuna tipologia di contratto di lavoro.

*Volontari: indicatori quantitativi:*

- numero di volontari alla fine del periodo di rendicontazione e (laddove possibile) analisi della consistenza nel corso degli ultimi anni (specificando il numero delle persone entrate ed uscite), distinguendo, quando opportuno, tra volontari che prestano servizio in via continuativa e/o saltuaria, ovvero presenze legate a specifici eventi dell'organizzazione (iniziative di fund-raising, iniziative specifiche, ecc.);
- composizione in base a caratteristiche significative (per esempio: sesso, età, titolo di studio, professione, n. di anni di collaborazione con l'organizzazione), evidenziandone, quando rilevante, la dinamica negli ultimi anni;

- analisi del tipo di attività svolta dal volontario (distinguendo quando opportuno tra volontari che prestano servizio in via continuativa e/o saltuaria, ovvero legate a specifici eventi dell'organizzazione);
- numero di ore di volontariato prestate distinguendo la tipologia di attività svolta;
- attività di aggiornamento e formazione realizzate a loro favore (n. di corsi, ore complessive di formazione, n. di partecipanti);
- risultati di indagini atte a rilevare la motivazione e la soddisfazione dei volontari;
- elenco delle attività volte a favorire il coinvolgimento e la partecipazione dei volontari nell'organizzazione;
- numero e tasso di infortuni sul lavoro, specificando il tipo di infortuni subiti dai volontari, al fine di verificare e valorizzare la sicurezza sul lavoro del volontario;
- modalità di gestione dei rimborsi spese riconosciuti ai volontari, specificando i criteri, l'importo complessivo ed il numero dei volontari che ne hanno usufruito, al fine di accertare l'adeguatezza degli stessi;
- presenza di "benefit" (telefono cellulare, automobili, ecc.) a favore dei volontari (numero di volontari che ne beneficiano e tipologia di benefit);
- analisi dell'eventuale esistenza di contenziosi tra volontari ed organizzazione.



#### Sezione 4. Le risorse economico-finanziarie e la dotazione patrimoniale

Questa sezione del bilancio sociale mira ad analizzare la capacità dell'organizzazione di essere in equilibrio economico, finanziario e patrimoniale:

- l'equilibrio economico rappresenta la capacità dell'organizzazione di coprire i costi di gestione con i propri ricavi (proventi);
- l'equilibrio finanziario misura la capacità dell'organizzazione di disporre in ogni momento di una quantità di risorse finanziarie (entrate) sufficiente a coprire gli esborsi finanziari (uscite) richiesti dalla gestione;
- infine, l'equilibrio patrimoniale rappresenta la capacità dell'organizzazione di dotarsi di una struttura delle fonti e degli impieghi che le consenta di durare nel tempo.

In qualunque tipo di organizzazione del Terzo Settore il monitoraggio delle variabili economico-finanziarie è di primaria importanza per la sopravvivenza e la sostenibilità di lungo periodo. Indipendentemente dal ruolo di finanziatori terzi che possono intervenire nel sostenere le attività ed i progetti, l'organizzazione del Terzo Settore deve costantemente cercare un equilibrio economico e finanziario al fine di mantenere autonomia e durabilità nel tempo. Tale sostenibilità di lungo periodo potrebbe assumere valenza diversa per diverse aree di intervento, pertanto, nell'ottica di superare le più forti limitazioni della tradizionale rendicontazione economico finanziaria rappresentata dal bilancio d'esercizio (art. 2423 e successivi), il presente bilancio sociale offre un'alternativa al fine di misurare la sostenibilità economico-finanziaria in ottica gestionale e propone analisi di costi e ricavi (ovvero di uscite e entrate nel caso in cui si adotti una contabilità di tipo finanziario) per aree di intervento diverse.

Le presenti linee guida al Bilancio Sociale prevedono infatti un'analisi economico, finanziaria e patrimoniale seguendo la proposta dall'Agenzia per le Onlus, nel documento di indirizzo dell' 11 febbraio 2009 al fine di suddividere la gestione dell'organizzazione del Terzo Settore in aree di attività con ruolo diverso. In questo modo infatti, il Bilancio Sociale ottempera all'esigenza del Terzo Settore di disporre di bilanci adeguati che tengano conto, da una parte, della necessità di perseguire l'economicità, l'efficacia e l'efficienza della gestione e, dall'altra parte, delle caratteristiche che li differenziano dalle società commerciali.

#### 4.1. Conto Economico gestionale

L'attività di rendicontazione deve avere come scopo principale quello di informare i terzi sull'attività posta in essere dall'organizzazione del Terzo Settore in linea con la missione istituzionale ed ha, come oggetto, le modalità attraverso le quali l'organizzazione ha acquisito ed impiegato le risorse nello svolgimento di tali attività.

L'Agenzia per le Onlus, con le Linee guida e schemi per la redazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato degli enti non profit<sup>1</sup> sottolinea come lo scopo del bilancio d'esercizio, e più

<sup>1</sup> Il documento precisa che un elenco esemplificativo non esaustivo dei soggetti interessati comprende: Associazioni riconosciute (artt. 14 ss. del c.c.); Fondazioni riconosciute (artt. 14 ss. del c.c.); Associazioni non riconosciute (artt. 36 ss. del c.c.); Comitati (artt. 39 ss. del c.c.); Organizzazioni di volontariato (L. 11.08.1991, n. 266); Cooperative sociali (L. 08.11.1991, n. 381); Associazioni sportive (L. 16.12.1991, n. 398); ONG (Organizzazioni Non Governative) (art. 28, L. 26.02.1987, n. 49); Enti di promozione sociale (art. 3, comma 6, L. 25.08.1991, n. 287 e L. 07.12.2000, n. 383); Enti lirici (D.Lgs. 29.06.1996, n. 367); Società di mutuo soccorso (L. 15.04.1886 n. 3818); Centri di formazione

precisamente del Rendiconto Gestionale, è quello di «*rappresentare il risultato gestionale (positivo o negativo) di periodo e di illustrare, attraverso il confronto tra proventi/ricavi e costi/oneri di competenza dell'esercizio, come si sia pervenuti al risultato di sintesi*» (p.11).

Il Rendiconto Gestionale a proventi/ricavi e costi/oneri informa, pertanto, sulle modalità con le quali le risorse sono state acquisite ed impiegate nel periodo, con riferimento alle cosiddette “aree gestionali”. Le aree gestionali delle organizzazioni del Terzo Settore corrispondono a segmenti di attività omogenei che possono essere rappresentati come segue:

1. **Attività tipica o di istituto.** È l'attività istituzionale per la quale l'organizzazione è nata, in relazione a quanto stabilito dallo statuto. Nella gestione dell'attività tipica o istituzionale rientrano quindi tutte le operazioni che sono direttamente correlate alla mission aziendale, e che sono di competenza economica dell'esercizio a cui il rendiconto fa riferimento.
2. **Attività promozionale e di raccolta fondi.** È l'insieme delle attività svolte dall'organizzazione al fine di ottenere fondi finanziari che siano in grado di sostenere l'attività istituzionale. Il saldo di questa gestione dovrebbe essere positivo, in quanto rappresentato dalla differenza tra tutti i costi connessi allo sviluppo di attività e iniziative promozionali e tutti i ricavi/proventi incassati durante gli eventi.
3. **Attività accessoria.** È l'insieme delle attività diverse da quelle tipiche o istituzionali ma complementari rispetto alla stessa. Il confine che separa la gestione accessoria da quella istituzionale è determinato dalle finalità e dall'oggetto sociale esplicitati nell'atto costitutivo o nello statuto.
4. **Attività di gestione finanziaria e patrimoniale.** È rappresentata dall'insieme dei proventi e oneri di natura finanziaria derivanti da attività di gestione patrimoniale e finanziaria.
5. **Attività di supporto generale.** Sono attività tipicamente di tipo amministrativo (segreteria, direzione) che servono per il corretto funzionamento dell'organizzazione. Queste attività rappresentano dei costi generali di gestione e ad essi non corrispondono specifici ricavi.

Figura 1 – Lo schema di Rendiconto Gestionale proposto dall’Agenzia per le Onlus

<b>Rendiconto Gestionale</b>					
<b>ONERI</b>	<b>Anno T</b>	<b>Anno T-1</b>	<b>PROVENTI E RICAVI</b>	<b>Anno T</b>	<b>Anno T-1</b>
<b>1) Oneri da attività tipiche</b>			<b>1) Proventi e ricavi da attività tipiche</b>		
1.1) Acquisti			1.1) Da contributi su progetti		
1.2) Servizi			1.2) Da contratti con enti pubblici		
1.3) Godimento beni di terzi			1.3) Da soci ed associati		
1.4) Personale			1.4) Da non soci		
1.5) Ammortamenti			1.5) Altri proventi e ricavi		
1.6) Oneri diversi di gestione			1.6) ....		
1.7)...					
<b>2) Oneri promozionali e di raccolta fondi</b>			<b>2) Proventi da raccolta fondi</b>		
2.1) Raccolta 1			2.1) Raccolta 1		
2.2) Raccolta 2			2.2) Raccolta 2		
2.3) Raccolta 3			2.3) Raccolta 3		
2.4) Attività ordinaria di promozione			2.4) Altri		
<b>3) Oneri da attività accessorie</b>			<b>3) Proventi e ricavi da attività accessorie</b>		
3.1) Acquisti			3.1) Da Attività connesse e/o gestioni commerciali accessorie		
3.2) Servizi			3.2) Da contratti con enti pubblici		
3.3) Godimento beni di terzi			3.3) Da soci ed associati		
3.4) Personale			3.4) Da non soci		
3.5) Ammortamenti			3.5) Altri proventi e ricavi		
3.6) Oneri diversi di gestione			3.6)...		
3.7)...					
<b>4) Oneri finanziari e patrimoniali</b>			<b>4) Proventi finanziari e patrimoniali</b>		
4.1) Su rapporti bancari			4.1) Da rapporti bancari		
4.2) Su prestiti			4.2) Da altri investimenti finanziari		
4.3) Da patrimonio edilizio			4.3) Da patrimonio edilizio		
4.4) Da altri beni patrimoniali			4.4) Da altri beni patrimoniali		
4.5) Oneri straordinari			4.5) Proventi Straordinari		
<b>5) Oneri di supporto generale</b>					
5.1) Acquisti					
5.2) Servizi					
5.3) Godimento beni di terzi					
5.4) Personale					
5.5) Ammortamenti					
5.6) Altri oneri					
5.7)...					
<b>Risultato gestionale positivo</b>			<b>Risultato gestionale negativo</b>		

Possibili analisi e indicatori (suggeriti dalle linee guida CSV.net):

Partendo da questo schema di riferimento è possibile proporre una serie di analisi e riclassificazioni che permettono il calcolo di indicatori specifici.

- **Analisi dei proventi.** Per quanto riguarda le entrate (se si adotta la contabilità finanziaria) o i proventi (nel caso in cui si utilizzi una contabilità economico-patrimoniale) è possibile descrivere la provenienza, la natura e la quantificazione dei ricavi e dei proventi dell’esercizio secondo lo schema proposto.

<b>soggetto</b>	<b>natura<sup>2</sup></b>	<b>valori assoluti</b>	<b>variazione n/n-1</b>
Ente Pubblico			
Cittadini			
Imprese			
Organizzazioni nonprofit			
5 per mille			
altro (specificare)			

- **Grado di utilizzo delle risorse raccolte.** È il rapporto tra le risorse utilizzate (uscite e/o costi) e il totale delle risorse raccolte (entrate e/o proventi). Questo indicatore misura la percentuale di risorse raccolte che sono state impiegate durante l'esercizio. Se questo indicatore ha un valore minore a 1 significa che l'organizzazione ha generato un risultato positivo/surplus (l'entità del surplus sarà maggiore tanto minore di 1 sarà questo rapporto). Nel caso in cui, invece, l'indicatore sia superiore ad 1 significa che si è verificato un risultato negativo di gestione che potrebbe essere stato coperto con risorse rese disponibili dall'esercizio precedente.
- **Grado di incidenza degli oneri di una specifica gestione** (istituzionale, promozionale e di raccolta fondi, accessorie). È il rapporto tra gli oneri (costi o uscite) derivanti da una specifica area gestionale e gli oneri complessivi. Questo indicatore misura l'incidenza (in termini percentuali, se moltiplicato per 100) degli oneri dedicati ad una specifica macroarea sul totale oneri sostenuti nel periodo.
- **Grado di efficienza attività di raccolta fondi.** È calcolato come rapporto tra gli oneri complessivi derivanti dalle attività promozionali e di raccolta fondi e il totale dei proventi che vengono generati attraverso queste iniziative. Questo indicatore esprime la spesa media sostenuta per ogni euro raccolto.
- **Grado di efficienza delle attività accessorie.** È calcolato come rapporto tra gli oneri complessivi derivanti dalle attività accessorie e i relativi proventi. L'indice misura la spesa media sostenuta per ogni euro ottenuto dalle attività accessorie. Nel caso in cui l'organizzazione abbia più attività accessorie da rendicontare è consigliabile calcolare un indicatore per ogni singola attività.
- **Grado di incidenza degli oneri di supporto generale.** È considerato un indicatore di efficienza dell'organizzazione che misura l'incidenza dei costi per le attività di supporto generale sul totale degli oneri. Nel momento in cui l'organizzazione riesce a contenere questi costi avrà maggiori disponibilità da poter utilizzare per il perseguimento delle finalità istituzionali. L'interpretazione di questo indicatore non può essere slegata rispetto alle caratteristiche dell'organizzazione (dimensioni, settore di attività...).

<sup>2</sup> Esempio: contributi da enti pubblici e/o da privati, ricavi di vendita e da convenzioni, raccolta fondi, lasciti ereditari, ecc.

#### 4.2. La valorizzazione delle risorse gratuite

Le organizzazioni del Terzo Settore sono in grado di attivare risorse libere intese quali prestazioni gratuite fornite da persone fisiche, istituti, enti locali e altri soggetti che mettono a disposizione beni o servizi a titolo gratuito per il perseguimento del fine istituzionale delle organizzazioni stesse.

Nel bilancio sociale è importante rendere conto di queste prestazioni per due ragioni:

- da un lato questa informazione permette una più completa e veritiera rappresentazione delle risorse a disposizione dell'organizzazione per la gestione della propria attività, nel rispetto del principio di accountability descritto nei paragrafi introduttivi;
- dall'altra permette di valorizzare lo sforzo di tutte quelle realtà (persone, istituti, enti territoriali, etc.) che pur non prestando attività di volontariato in maniera attiva a favore dei beneficiari, indirettamente contribuiscono al perseguimento del fine sociale dell'organizzazione, contribuendo talvolta alla realizzazione delle attività proposte.

La rendicontazione che si propone, coerentemente con quanto raccomandato dalle linee guida CSV.net, è legata alla quantificazione delle ore di utilizzo della risorsa gratuita e, laddove possibile, ad una sua misurazione in termini economici (costo "non" sostenuto). Iterando questo ragionamento si potrebbe costruire un "bilancio d'esercizio full cost" che comprenda tutti gli ipotetici costi che l'organizzazione dovrebbe esborsare nel caso in cui i beni ed i servizi di cui usufruisce fossero a pagamento.

In alcune situazioni, che probabilmente si riferiscono alla voce di costo più rilevanti legate all'attività del volontario, la quantificazione monetaria del valore delle prestazioni offerte risulta troppo onerosa in termini di tempo. In questi casi si suggerisce di misurare in termini numerici le ore di servizio prestate, cercando di evidenziare il contributo che i volontari hanno dato alle attività dell'organizzazione, esplicitando laddove possibile l'insieme dei servizi che l'organizzazione è riuscita ad offrire alla collettività grazie a queste risorse libere.

A titolo di raccomandazione si suggerisce di considerare tra le risorse libere:

- *Risorse libere in natura:*
  - numero di beni ricevuti a titolo gratuito suddivisi per categorie (immobili, computer, mobilia, veicoli, ecc.);
  - titolo di "possesso" del bene (comodato d'uso, donazione, ecc.) al fine di valutare il complessivo patrimonio a disposizione. Tale aspetto risulta particolarmente rilevante per quelle organizzazioni che adottano una contabilità finanziaria nelle quali il patrimonio non risulta evidente dal bilancio d'esercizio;
  - valore dei beni ricevuti (si può prendere a riferimento il valore di mercato che l'organizzazione avrebbe dovuto pagare nel caso in cui i beni fossero stati acquistati).
- *Risorse libere in lavoro/servizi:*
  - numero, tipo e valore delle prestazioni professionali ricevute dall'organizzazione quali: compensi notarili, parcelle di professionisti (architetti, geometri, psicologi, avvocati, ecc.) e prestazioni d'opera necessarie a garantire la funzionalità dell'organizzazione (ristrutturazione di locali, opere di murature, interventi elettrici, idraulici, ecc.). Tali prestazioni sono di immediata quantificazione in quanto esistono solitamente tariffe di mercato di riferimento;

- numero, ore prestate, tipo di servizio erogato dall'attività di volontariato. Per questo tipo di attività risulta assai difficile una quantificazione monetaria in base a criteri oggettivi, definibili in base al valore di mercato;
- numero, importo e tipologia di eventuali agevolazioni fiscali di cui ha beneficiato l'organizzazione.

#### 4.3. Analisi patrimoniale e finanziaria

L'analisi finanziaria-patrimoniale sarà condotta da ogni organizzazione del Terzo Settore tenuto conto del regime contabile di riferimento (bilancio "per competenza" o "per cassa" e regime di contabilità "semplificata" oppure "ordinaria").

A titolo di raccomandazione si suggerisce quanto segue:

##### *1. per le organizzazioni che adottano un regime contabile "per competenza"*

Si suggerisce di inserire un'analisi sul Patrimonio Netto tenuto conto delle indicazioni dell'Agenzia per le Onlus (2009) che evidenzia le seguenti poste ideali del patrimonio netto:

- il fondo di dotazione iniziale:

- il patrimonio libero che è costituito dal risultato gestionale dell'esercizio in corso e dal risultato gestionale degli esercizi precedenti nonché dalle riserve statutarie libere;

- il patrimonio vincolato che è composto da fondi vincolati per scelte operate da terzi donatori o dagli Organi istituzionali e dalle riserve statutarie vincolate.

##### *2. per le organizzazioni che adottano un regime contabile "per cassa", senza misura del patrimonio a disposizione*

Si suggerisce di inserire nel Bilancio Sociale un dettaglio suggerito dalle linee guida CSV.net circa:

- la destinazione dell'eventuale avanzo di gestione dell'esercizio in corso e di quelli precedenti;
- la descrizione analitica del patrimonio immobiliare con eventuale indicazione del valore, secondo la tabella di seguito proposta (sia nel caso sia acquisito a titolo oneroso, sia nel caso lo sia a titolo gratuito, secondo quanto stabilito nel paragrafo precedente);

Asset patrimoniale	Titolo di acquisizione	Anno di acquisizione	Importo	Impiego nell'organizzazione

- la descrizione analitica del patrimonio mobiliare, distinguendo tra:
  - *disponibilità finanziarie* temporaneamente investite o disponibili in c/c nell'attesa di essere utilizzate per il raggiungimento degli scopi istituzionali. In tali circostanze risultano rilevanti le motivazioni che hanno spinto l'organizzazione a non utilizzare le risorse disponibili;

- *disponibilità finanziarie* impiegate in partecipazioni o altri titoli immobiliari. Tale investimento può essere visto come una scelta strategica per la quale è necessario indicare non solo la quota della partecipazione e quindi il relativo importo, ma anche le eventuali motivazioni che hanno spinto l'organo direttivo dell'organizzazione a sottoscrivere quella partecipazione e come tale investimento possa essere collegato agli obiettivi istituzionali dell'organizzazione stessa.

### Sezione 5: La rendicontazione sulla missione e sugli obiettivi strategici

Questa sezione risulta essere la parte più rilevante del documento in termini di sforzi richiesti da parte dell'organizzazione per la redazione della stessa. La misurazione del raggiungimento della missione, infatti, implica la declinazione di obiettivi strategici organizzativi ai quali possono essere ricondotte singole o molteplici attività che non sempre sono esplicitate all'interno dell'organizzazione.

Poiché la missione è specifica per ogni organizzazione del terzo settore, è difficilmente standardizzabile e replicabile in quanto comprende ed esprime la visione strategica e valoriale dell'organizzazione. Pertanto, questa sezione, volta a comprendere quali sono le attività messe in atto dalle organizzazioni al fine di perseguire i propri obiettivi strategici tendendo alla missione istituzionale, risulta difficilmente "standardizzabile" nelle presenti linee guida.

La scelta operata è quindi quella di:

- riprendere l'impostazione metodologica proposta dalle linee guida esistenti (CSV.net, Agenzia per il Terzo Settore (2011) e Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti);
- fornire chiarimenti in merito ai concetti di *input*, *output*, *outcome* e *impatto* al fine di definire quali sono i criteri che devono guidare l'organizzazione nella definizione e scelta degli stessi;
- rinviare ad esperienze di linee guida nazionali ed internazionali che propongono puntuali indicatori di realizzazione, input e output (in calce alla Sezione 5.7);
- fornire una rappresentazione semplificata delle attività e degli obiettivi strategici (Tabella 1).

#### 5.1 Definizione dello schema di analisi

Il processo di rendicontazione sulla missione e sugli obiettivi strategici parte da un'analisi di questi ultimi e di come questi si mettono in relazione alla missione.

Definiti tali obiettivi l'organizzazione riassumerà quali sono le (molteplici) attività che vengono messe in atto al fine di perseguire quegli obiettivi e, in maniera più ampia, il fine istituzionale ovvero la missione, come rappresentato nella Figura 2.





Figura 2 – Processo di rendicontazione sulla missione e sugli obiettivi strategici nella formazione del bilancio sociale. Rielaborazione da CNDC – Commissione aziende non profit: “Il bilancio sociale nelle aziende non profit: principi generali e linee guida per la sua adozione”.

### 5.2. Definizione dei bisogni rispetto ai quali l’organizzazione interviene e vorrebbe intervenire

Partendo dalla missione dell’organizzazione è necessario rendicontare quali siano, nei contesti di riferimento, i problemi sociali e bisogni e le questioni significative che gli attori del Terzo Settore colgono sul territorio e come, attraverso gli obiettivi strategici e le attività, rispondono o intendono rispondere a tali istanze.

Quest’analisi riflette pienamente la triplice rilevanza del bilancio sociale, in quanto:

- Da un lato offre all’organizzazione un’opportunità di riflessione interna circa la capacità della propria organizzazione di cogliere, leggere e interpretare l’evoluzione delle fragilità, vulnerabilità e istanze sociali (rilevanza interna);
- Dall’altro, permette all’organizzazione di rendere conto a terzi di questa loro capacità di lettura, analisi e comprensione (valenza esterna)
- E quindi permette di entrare in una dimensione di dialogo per la progettazione condivisa di un sistema territoriale di Welfare che possa sempre più essere vicino alle mutanti esigenze delle persone.

### 5.3 Individuazione degli obiettivi strategici e aree di attività

La rendicontazione degli obiettivi strategici e delle attività/servizi erogati è strettamente legata alla dimensione dell’organizzazione. Ci sono organizzazioni più complesse e articolate che possono definire molteplici obiettivi strategici e molteplici attività; ci sono invece organizzazioni più semplici da un punto di vista progettuale che riepilogano in pochi obiettivi e attività la loro capacità di raggiungere il fine istituzionale.

Alla luce di questa premessa, le presenti linee guida non intendono offrire uno schema vincolante (in termini di numero di obiettivi da dichiarare e numero di attività), ma piuttosto un criterio modulare che possa permettere ad ogni realtà di esprimersi.

In quest’ottica, ad esempio, è anche probabile che lo svolgimento di specifiche attività/servizi sia funzionale al raggiungimento di più obiettivi strategici, come evidenziato nella Figura 2.

- *Definizione degli obiettivi strategici.* Coerentemente con la missione, orientano nel medio-lungo periodo l'organizzazione mettendola nelle condizioni di valutare come e quanto le attività possano contribuire al generale raggiungimento del fine istituzionale.
- *Definizione delle attività/aree di intervento.* Devono essere declinate tutte le attività che le organizzazioni del Terzo Settore mettono in atto per raggiungere gli obiettivi strategici e tali attività possono essere aggregate tra di loro con modalità diverse.
- *Definizione degli stakeholders.* Non sempre le attività si riferiscono agli stessi stakeholder. L'individuazione degli interlocutori deve avvenire coerentemente con la classificazione adottata nella sezione 2 del bilancio sociale.

#### 5.4. Descrizione delle modalità di realizzazione delle attività

Così come definito nelle linee guida per il bilancio sociale delle aziende non profit del CNDC, tali informazioni sono sia di tipo qualitativo che di tipo quantitativo e descrivono quali sono le attività che l'organizzazione mette in atto, e con quali modalità, al fine di rispondere ai bisogni in relazione agli obiettivi strategici dichiarati. In particolare si ritiene importante che emergano i seguenti elementi nella costruzione di tali informazioni:

- *Reti di collaborazioni con diversi attori pubblici e privati.* Come già evidenziato nella sezione 3, le reti trasversali di collaborazioni sono fondamentali sia in termini di progettazione territoriale che in termini di realizzazioni trasversali, pertanto le informazioni inerenti alla realizzazione delle attività devono monitorare e rendere conto circa la progettualità e realizzazione condivisa
- *Modalità di coinvolgimento di risorse libere.* Si chiede di descrivere le attività svolte tenuto conto delle diverse modalità di coinvolgimento di risorse libere. Sono considerate risorse libere sia le risorse umane volontarie, sia le risorse organizzative/gestionali messe liberamente a disposizione dell'organizzazione. A titolo esemplificativo, vengono comprese all'interno del concetto di risorse libere: i volontari formalizzati e non formalizzati, le risorse materiali (immobili, automezzi, attrezzature) e immateriali (software) messe liberamente a disposizione da terzi, le liberalità...
- *Modalità peculiari e/o innovative di gestione delle attività e organizzazione delle risorse.* Si chiede di descrivere le attività svolte evidenziando quali sono le peculiarità che caratterizzano l'iniziativa dell'organizzazione tenuto conto delle istanze rilevate e delle diverse modalità di combinazione di risorse umane, materiali e immateriali.

#### 5.5. Definizione e identificazione delle risorse impiegate (input)

Gli input sono intesi come tutte le risorse che l'organizzazione del Terzo Settore riesce a recuperare e mettere in campo per la realizzazione delle attività coerentemente con gli obiettivi strategici. L'insieme degli input impiegati per l'organizzazione delle attività comprende:

- Analisi delle risorse economico-finanziarie;
- Analisi delle risorse organizzative;
- Analisi delle risorse umane

La dimensione economico-finanziaria può essere rendicontata secondo tre approcci:

- *Analitico*; attraverso una corrispondenza con i dati di bilancio complessivamente presentati nella Sezione 4. Questa procedura risulta sicuramente più semplice per l'insieme dei costi diretti, ma risulta complicata, e talvolta non applicabile nel caso in cui l'organizzazione non abbia traccia in termini dettagliati (contabilità analitica), nel caso di costi indiretti, il cui contributo ad ogni singola attività potrebbe derivare da un processo di ripartizione di tale costo;
- *Sintetico*; attraverso una breve descrizione delle voci di costo, senza entrare nel dettaglio di ogni singolo importo. Questa soluzione risulta applicabile in ogni circostanza, permette una chiarezza del tipo di costo che l'organizzazione ha sostenuto per determinate attività, ma non permette di capire in quale misura quei tipi di costi riepilogati in bilancio incidono per quella singola attività;
- *Misto*, attraverso l'utilizzo di entrambe le metodologie.

Gli input possono essere non solo a titolo oneroso (la cui quantificazione deve essere fatta coincidere con quanto esposto in bilancio), ma anche a titolo gratuito (derivanti dalla misurazione delle risorse gratuite).

A titolo di raccomandazione si auspica che le organizzazioni del Terzo Settore siano sempre più in grado di adottare un metodo analitico di misurazione degli input, al fine di garantire una più completa valutazione delle risorse impiegate in un'ottica gestionale.

#### 5.6 Definizione e Misurazione dei risultati raggiunti (output)

Gli output rappresentano la descrizione in termini qualitativi e/o quantitativi dei risultati complessivamente raggiunti da una specifica attività.

La misurazione degli output può essere effettuata sia in termini qualitativi, attraverso l'utilizzo di narrazioni e quadri riassuntivi, piuttosto che in termini quantitativi attraverso indicatori numerici. A tal proposito, è responsabilità dell'organizzazione del Terzo Settore identificare gli indicatori che meglio rappresentano i risultati raggiunti dal proprio operare. Nel momento in cui l'organizzazione identifica degli indicatori, si suggerisce che essi siano:

- *validi*, ovvero in grado di misurare l'attività oggetto di studio;
- *affidabili*, cioè in grado di misurare l'attività in maniera stabile;
- *sensibili* al cambiamento di ciò che si intende misurare;
- *orientati* al fenomeno da misurare e quindi capaci di promuovere decisioni;
- *semplici*, in quanto comprensibile a tutti.

Inoltre, ai fini operativi si raccomanda quanto segue:

- la scelta della *numerosità degli indicatori* da selezionare è responsabilità della realtà del Terzo Settore e le presenti linee guida intendono sottolineare che ad una maggior numerosità degli indicatori non corrisponde una maggior capacità di rappresentazione dei risultati. La scelta della numerosità degli indicatori da inserire nel Bilancio Sociale deve essere guidata dal buon senso e dalla capacità di tali indicatori di guidare l'organizzazione in una successiva analisi di efficacia e di efficienza.
- gli indicatori non sono statici ma possono cambiare nel tempo per riflettere da un lato i cambiamenti organizzativi/operativi, dall'altra per meglio riflettere i risultati raggiunti. Al fine però di garantire quanto più possibile una comparabilità nel tempo degli indicatori sia ai fini interni/organizzativi che ai fini esterni/di dialogo si suggerisce di valutare di adottare due tipi di indicatori, così come suggerito dalle linee guida internazionali GRI con

riferimento alle ONG: indicatori *core* – ovvero indicatori che rimangono stabili nel tempo e che richiedono una fase di pianificazione più attenta; e indicatori *additional* – ovvero indicatori che possono essere inseriti senza continuità nel tempo con obiettivi anche di “sperimentazione” e innovazione e che nel tempo possono eventualmente divenire indicatori *core*.

### 5.7 Analisi dell'efficienza, efficacia e obiettivi di miglioramento

La descrizione delle attività, affiancata all'analisi degli output impiegati e degli output ottenuti, dovrebbe restituire un'analisi di efficienza e di efficacia nei seguenti termini:

- *l'efficienza* dell'azione/evento/iniziativa si verifica grazie al confronto tra gli i risultati conseguiti (output) e le risorse impiegate (input). Da quest'analisi può anche emergere come alcuni attività non raggiungano un equilibrio sotto il profilo economico-finanziario; in queste circostanze sarà il surplus economico-finanziario generato nell'ambito di altre attività (di tipo istituzionale e non, quanto piuttosto di raccolta fondi o accessoria) a supportarle e rendere economicamente soddisfacente l'organizzazione nel suo complesso;
- *l'efficacia* misurata come la capacità di raggiungere gli obiettivi strategici prefissati (confronto tra obiettivi e output). Il risultato conseguito dalle attività realizzate viene infatti confrontato con gli obiettivi strategici che l'organizzazione aveva attribuito in fase di pianificazione/programmazione strategica, al fine di verificare il livello di raggiungimento degli stessi.

L'analisi di efficacia e di efficienza deve condurre l'organizzazione a riflettere circa possibili obiettivi di miglioramento, intesi in senso ampio come:

- una diversa configurazione e combinazione di risorse che possa rendere più efficiente l'organizzazione e gestione di determinate attività;
- una ridefinizione delle attività proposte che contenga sia una modifica dell'attività proposta sia un coinvolgimento di attori/soggetti diversi per il raggiungimento dello stesso obiettivo strategico;
- nel medio-lungo periodo, un ripensamento degli obiettivi strategici.

**Al fine di guidare le organizzazioni del Terzo Settore nella definizione delle informazioni e degli indicatori da utilizzare per le Sezioni 5.4 (modalità di realizzazione delle attività), 5.5 (input), 5.6 (output), 5.7 (efficienza, efficacia e obiettivi di miglioramento) è possibile consultare le seguenti linee guida (frutto di esperienze nazionali e internazionali) che offrono un elenco puntuale di indicatori:**

- **Atto di indirizzo Agenzia per il Terzo Settore (2011) “Linee Guida e schemi per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit”**
- **Gruppo per il Bilancio Sociale GBS (2013) “Principi di Redazione del Bilancio Sociale”**
- **Global Reporting Initiative (3.0), “Sustainability Reporting Guidelines & NGO Sector Supplement”**
- **Provincia Autonoma di Trento – Nucleo di Valutazione - Indicatori definiti per il processo di Valutazione**

#### 5.8. Rappresentazione semplificata delle attività e degli obiettivi strategici

Le presenti linee guida suggeriscono di riepilogare le informazioni inerenti l'analisi di specifici obiettivi e attività/aree di interventi in uno schema suggerito in Tabella 1 (si propone di compilarne uno per ogni attività/area di intervento).

Tabella 1 – Una proposta operativa per la rendicontazione sulle attività e sugli obiettivi strategici.

<b>Obiettivo strategico <i>n</i> – Attività <i>x</i></b>
<p>Il livello di aggregazione è fatto per ogni obiettivo strategico e, all'interno di questi obiettivi per singole attività o aggregazioni di attività</p>
<p><b>Analisi degli stakeholder</b></p>
<p><b>Descrizione delle modalità di realizzazione delle attività</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reti di collaborazioni con diversi attori pubblici e privati.</li> <li>- Modalità di coinvolgimento di risorse libere.</li> <li>- Modalità peculiari e/o innovative di gestione delle attività e organizzazione delle risorse</li> </ul>
<p><b>Risorse impiegate (<i>input</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi delle risorse economico-finanziarie;</li> <li>- Analisi delle risorse organizzative;</li> <li>- Analisi delle risorse umane</li> </ul>
<p><b>Risultati raggiunti (<i>output</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- risultati descrittivi</li> <li>- risultati quantitativi</li> </ul>
<p><b>Valutazione di efficacia, efficienza ed obiettivi di miglioramento</b></p> <p>date le risorse impiegate e i risultati ottenuti è possibile effettuare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un'analisi circa <i>l'efficienza</i> data dal livello dei risultati ottenuti (output) a seguito dell'impiego di determinate risorse (input);</li> <li>- un'analisi <i>dell'efficacia</i> intesa come capacità dei risultati ottenuti di essere in linea con gli obiettivi dichiarati (rapporto tra obiettivi e output)</li> <li>- definizione di obiettivi di miglioramento e/o ridefinizione di aggregazioni di risorse, di attività, organizzazioni interna, reti di relazioni, ridefinizione degli obiettivi strategici e/o focalizzazione di sotto-obiettivi</li> </ul>

### Sezione 6. L'analisi di impatto dell'operato dell'organizzazione

Ultimo e fondamentale tassello nella complessiva valutazione della missione dell'organizzazione, è la misurazione dell'outcome/impatto sociale, inteso come *effetto* che il più complesso agire organizzativo produce nel medio-lungo periodo in termini di cambiamenti socio-culturali, benefici sociali, benessere delle persone, ripensamenti di processi, capitale sociale generato.

In questa sezione l'organizzazione riflette e rendiconta sul contributo che essa ha portato in termini di cambiamenti e ripensamenti complessivi, in un'ottica di maggiore inclusione, coesione ed equità sociale.

La misurazione dell'outcome/impatto sociale è un processo articolato e complesso che può avere presupposti e metodologie diverse. Le seguenti linee guida non intendono suggerire una metodologia specifica, quanto piuttosto offrire un quadro culturale di riferimento che possa essere spunto di riflessione (ed eventuale ulteriore approfondimento) per le organizzazioni del Terzo Settore che intendono adottare questo tipo di misurazione.

Il tema dell'impatto sociale nel Terzo Settore emerge nel dibattito scientifico nell'ultimo decennio, inserendosi nel più ampio tema dell'*accountability*. Siamo passati dal "mantra" dell'*accountability*, al "mantra" dell'impatto sociale (Ebrahim and Rangan, 2010). Questo tema è emerso principalmente da parte dei finanziatori e investitori che richiedono alle organizzazioni non profit di rendicontare in particolare con riferimento all'utilizzo delle loro risorse (Ebrahim and Weisband, 2007; Kearns, 1996).

Nonostante il concetto di impatto sociale possa essere definito in molti modi (Costa e Pesci, 2016; Arena et al., 2015; Ebrahim and Rangan, 2014, 2010; Chen, 2005; Emerson et al., 2000) esso può essere ricondotto a "una catena logica di risultati nella quale gli input e le attività organizzative conducono ad una serie di output, outcome e alla fine impatti sociali" (Ebrahim and Rangan, 2010, p. 3). Il concetto di impatto sociale si basa sulla Teoria del Cambiamento (Theory of Change -TOC, Keystone, 2008; ActKnowledge, 2010) che si riferisce alla logica causale che si prevede guidi gli obiettivi di lungo termine. La TOC considera due tipi di relazione tra *causa* ed *effetto*: in una teoria del cambiamento focalizzata la relazione tra causa ed effetto osservato è lineare ed è chiaramente identificabile; in una teoria del cambiamento complessa la relazione tra causa ed effetto è spiegata da molteplici fattori e perciò rimane identificabile in maniera più debole (Ebrahim and Rangan, 2010).

Questi diversi approcci alla teoria del cambiamento influiscono su metodologie diverse di misurazione dell'impatto sociale. In particolare è possibile suddividere le metodologie e le metriche possibili in tre macro categorie (Clark et al., 2004):

- I **metodi di processo**, che identificano tutte le variabili e i fattori che portano alla creazione degli output;
- I **metodi di impatto**, che identificano gli outcome del progetto oggetto di analisi;
- I **metodi di monetizzazione**, che assegnano un valore monetario agli outcome.

I **metodi di processo** sono i metodi che monitorano l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi, andando a misurare e confrontare input, attività e output. Non sono in grado invece di fornire una misura assoluta del ritorno sociale, ossia dell'outcome (beneficio) finale desiderato. Tuttavia dagli

output è possibile tracciare una stima degli outcome, misurando in che misura i primi sono correlati ai secondi.

Alcuni metodi di processo sono (Impronta Etica, 2016; Clark et al., 2004): Balances Scorecard (BSC), Acumen Scorecard, Social Return Assessment, Atkisson Compass Assessment for Investors, Ongoing Assessment of Social Impact (OASIS), Best Available Charitable Option (BACO); Global Reporting Initiative (GRI); B rating System; Endeavor's Impact Assessment dashboard; Global Impact Investing Rating System (GIIRS); Impact Reporting and Investment Standards (IRIS).

I *metodi di impatto* sono i metodi che identificano e misurano sia i risultati operativi (output) di un intervento sia il beneficio sociale che ne deriva (outcome). La misurazione porta quindi all'identificazione degli impatti prodotti dall'agire organizzativo. Tali strumenti risultano indispensabili per cogliere i cambiamenti culturali e i benefici sociali di un'iniziativa, difficilmente descrivibili negli indicatori economici.

Alcuni metodi di impatto sono (Impronta Etica, 2016; Clark et al., 2004): Measuring Impact Framework; Participatory Impact Assessment; Social Impact Assessment; Balances Scorecard (BSC), Atkisson Compass Assessment for Investors, Ongoing Assessment of Social Impact (OASIS)

I *metodi di monetizzazione* sono i metodi che prevedono una fase finale di monetizzazione degli impatti generati. Questi metodi assegnano un valore monetario ai benefici generati e li rapportano a misure economiche quali i costi operativi e gli investimenti sostenuti. Se il vantaggio di tali metodi è dato dall'elevata confrontabilità dei risultati dell'analisi con gli altri indicatori finanziari tradizionali, di contro questi metodi sono stati molto criticati per il tentativo di attribuire un valore finanziario a un bene o un servizio (es. beneficio sociale) che non può essere rappresentato in termini di denaro (Arena *et al.*, 2015).

Alcuni metodi di monetizzazione sono (Impronta Etica, 2016; Clark et al., 2004): Cost benefit analysis, Social Return on Investment (SROI); Social Capital Partners' Socially Adjusted Interest Rate.

Fatte queste premesse, si evidenzia come il modello di bilancio sociale contenuto nelle presenti linee guida nelle Sezioni dalla 1 alla 5 rifletta una valutazione di impatto attraverso la metodologia di processo sopra descritta, in quanto contempla un'analisi di efficacia e di efficienza andando a misurare e confrontare input, attività e output.

Inoltre, la compilazione delle Sezioni obbligatorie (dalla 1 alla 5) ottempera al dettato normativo di cui all'art. 20 comma 5 lp 13 del 2007 che prevede che il bilancio sociale dia atto del valore e del capitale sociale prodotto, inteso come l'insieme "delle potenzialità dei singoli e della collettività messe in rete per accrescere la coesione sociale" (art 4 comma 2).

Nel caso in cui l'organizzazione si renda responsabilmente conto che le Sezioni dalla 1 alle 5 non sono sufficienti a rappresentare gli effetti di medio-lungo periodo in termini di cambiamenti socio-culturali, benefici sociali, benessere delle persone, ripensamenti di processi, capitale sociale generato, la Sezione 6 può essere compilata al fine di offrire questo tipo di analisi.



In questo caso, in merito all'analisi di impatto, ogni organizzazione del Terzo Settore può decidere in maniera autonoma e responsabile:

- la *frequenza e periodicità*
- il *focus* di analisi (azione e/o obiettivo strategico)
- il *metodo*.

## **Sezione 7. Questioni aperte**

Questa Sezione finale è di tipo facoltativo e include una riflessione aperta e propositiva desunta dall'esperienza che l'organizzazione può portare ai propri stakeholder (enti pubblici, privati, famiglie, comunità, territori, ...) con l'obiettivo di orientare il posizionamento dell'organizzazione e di concorrere alla ridefinizione delle policy territoriali. Per quanto di tipo soggettivo, tale riflessione assume valore e rilevanza conoscitiva in quanto offre uno sguardo che deriva dall'agire dell'organizzazione nei propri contesti di riferimento.

A titolo esemplificativo questa sezione potrebbe contenere:

- riflessioni su problemi sociali, bisogni e fenomeni emergenti rilevati nell'ambito dell'operatività
- riflessioni e/o analisi delle criticità di sistema
- proposte di integrazione con e delle politiche territoriali
- ...

## GLOSSARIO

**Accountability:** è la responsabilità di un'organizzazione di rendicontare (attraverso quadri narrativi, schemi e misurazioni) la propria attività nei confronti dei soggetti (stakeholder) che ne sono interessati.

**Bilancio d'esercizio:** è il documento di sintesi contabile che riepiloga la situazione economica e patrimoniale ovvero le entrate e le uscite (a seconda del regime contabile adottato dall'organizzazione) in un intervallo temporale di dodici mesi (solitamente coincidente con l'anno solare).

**Bilancio sociale:** è il documento finale di un processo gestionale e decisionale interno che permette di misurare l'operato aziendale attraverso informazioni qualitative e quantitative. Attraverso il bilancio sociale le organizzazioni del Terzo Settore hanno la possibilità di *rendersi conto* – internamente dell'andamento della gestione strategica dell'organizzazione – e *rendere conto* – agli interlocutori esterni della capacità dell'organizzazione di raggiungere la propria missione, in termini di attività e servizi erogati (output) e loro effetti/impatti sul benessere delle persone (outcome).

**Capitale sociale:** (LP 13/2007 art. 4 comma 2) è rappresentato dalle potenzialità dei singoli e della collettività messe in rete per accrescere la coesione sociale.

**Efficacia:** è la misura della capacità di un'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi. Essa riguarda sia i) la capacità di raggiungere obiettivi prefissati (output) che ii) la capacità di modificare il comportamento o soddisfare i bisogni a cui tali obiettivi erano correlati (outcome).

**Efficienza:** misura la capacità dell'organizzazione di produrre il più elevato numero di output con il minimo numero di input, o, in termini economici, di minimizzare i costi di input al fine di ottenere un determinato output.

**Engagement:** consiste nell'attività di coinvolgimento degli stakeholder che a vario titolo sono influenzati e influenzano l'attività dell'organizzazione. Tale coinvolgimento può essere effettuato con modalità e tempi differenti e non necessariamente deve riguardare tutti gli interlocutori contemporaneamente. L'ascolto delle esigenze e delle perplessità degli stakeholder è importante affinché il bilancio sociale non diventi uno strumento autoreferenziale.

**Impatto sociale:** L'impatto sociale viene inteso come *effetto* che il più complesso agire organizzativo produce nel medio-lungo periodo in termini di cambiamenti socio-culturali, benefici sociali, benessere delle persone, ripensamenti di processi, capitale sociale generato.

**Input:** sono tutte le risorse di diversa natura (denaro, competenze, tempo e beni strumentali come materie prime e impianti) utilizzate dall'organizzazione del Terzo Settore per lo svolgimento delle attività.

**Missione:** è il fine istituzionale dell'organizzazione, riconducibile all'insieme delle motivazioni, dei valori e degli obiettivi che l'organizzazione vuole perseguire durante la propria esistenza. Si identifica molto spesso con quanto dichiarato nello statuto.

**Outcome (effetti):** sono tutti i cambiamenti, positivi e negativi, sia a breve che a lungo termine, che si verificano nella vita delle persone destinatarie dalle attività realizzate. Sono quindi i benefici ottenuti e gli effetti negativi verificati a seguito del conseguimento di determinati output. A

differenza dell'impatto sociale, che è orientato al medio-lungo termine, gli outcome possono essere anche a breve termine in funzione del bisogno sociale da soddisfare.

**Output (risultati):** sono tutti i prodotti e i servizi risultanti da un'azione, ovvero, i risultati immediati delle attività svolte dall'organizzazione. Gli output sono quindi risultati concreti e misurabili prodotti da un progetto attraverso la realizzazione di determinate attività.

**Stakeholder:** sono definiti stakeholder i gruppi o gli individui che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa o ne sono influenzati. Essi possono a loro volta essere distinti tra: i) stakeholder primari, ovvero l'insieme di quegli individui o gruppi di individui da cui l'azienda dipende per la sua sopravvivenza (soci, dipendenti, clienti, fornitori, enti governativi, autorità locali, ecc.) e ii) stakeholder secondari, intesi come insieme dei soggetti che possono influenzare o essere influenzati dall'azienda in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi (enti pubblici, i movimenti di protesta, le comunità locali, le associazioni, la stampa, ecc.).

## **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

### **Riferimenti bibliografici utilizzati per la stesura del documento**

ActKnowledge (2010), "Center for theory of change", available at: [www.theoryofchange.org](http://www.theoryofchange.org)

Arena, M., Azzone, G. and Bengo, I. (2015), "Performance measurement for social enterprises", *Voluntas*, Vol. 26 No. 2, pp. 649-672.

Chen, H.T. (2005), *Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S. (2004), "Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures", Rockefeller Foundation

Costa E. and Pesci C., (2016), "Social impact measurement: why do stakeholders matter?", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 7 Iss 1 pp. 99 - 124

Ebrahim, A. and Rangan, V.K. (2010), "The limits of nonprofit impact: a contingency framework for measuring social performance", Working Paper 10-099, Harvard Business School, Boston, MA.

Ebrahim, A. and Weisband, E. (2007), *Global Accountabilities: Participation, Pluralism, and Public Ethics*, Cambridge University Press, New York, NY.

Emerson, J., Wachowicz, J. and Chun, S. (2000), "Social return on investment: exploring aspects of value creation in the nonprofit sector", *The Box Set: Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium*, The Roberts Foundation, San Francisco, CA.

Kearns, K.P. (1996), *Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Keystone (2008), *Developing a Theory of Change*, Keystone: Accountability for Social Change, London, available at: [www.keystoneaccountability.org/node/115](http://www.keystoneaccountability.org/node/115)

### **Linee guida di riferimento**

Agenzia per il Terzo Settore (2011) "Linee Guida e schemi per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit", disponibile alla pagina [http://sitiarcheologici.lavoro.gov.it/AreaSociale/AgenziaTerzoSettore/Documents/Linee\\_Guida\\_Bilancio\\_organizzazioni\\_nonprofit.pdf](http://sitiarcheologici.lavoro.gov.it/AreaSociale/AgenziaTerzoSettore/Documents/Linee_Guida_Bilancio_organizzazioni_nonprofit.pdf)

Agenzia per le Onlus (2009), "Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci d'esercizio degli enti non profit", disponibile alla pagina [http://sitiarcheologici.lavoro.gov.it/AreaSociale/AgenziaTerzoSettore/Documents/Linee\\_Guida\\_bilancio.pdf](http://sitiarcheologici.lavoro.gov.it/AreaSociale/AgenziaTerzoSettore/Documents/Linee_Guida_bilancio.pdf)

Consiglio Nazionale Dei Dottori Commercialisti CNDC (2002), "Il bilancio sociale nelle aziende non profit: principi generali e linee guida per la sua adozione". Commissione Aziende Non Profit, disponibile alla pagina <http://www.assieme.re.it/pagine72194/arc00053raccomandazione%207.pdf>

Global Reporting Initiative (3.0), “Sustainability Reporting Guidelines & NGO Sector Supplement”, disponibile alla pagina <https://accountablenow.org/wp-content/uploads/2017/02/G3-English-NGO-Sector-Supplement.pdf>

Gruppo per il Bilancio Sociale GBS (2013) “Principi di Redazione del Bilancio Sociale”, disponibile alla pagina <http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2014/02/Standard-GBS-2013-Principi-di-redazione-del-Bilancio-Sociale.pdf>

Centri Servizio di Volontariato CSV.net (2006), Modello per il bilancio sociale dei centri di servizio per il volontariato, guida operativa per la redazione, disponibile alla pagina <http://www.csvnet.it/component/phocadownload/category/53-documenti-di-csvnet?download=37:modello-per-il-bilancio-sociale-dei-csv>

### **Riferimenti bibliografici per un ulteriore approfondimento**

Andreas, M. and Costa, E. (2014), “Toward an integrated accountability model for non-profit organizations”, in Costa, E., Parker, L. and Andreas, M. (Eds), *Accountability and Social Accounting for Social and Non-profit Organizations*, Advances in Public Interest Accounting, Emerald Group Publishing, Bradford, pp. 153-176.

EVPA European Venture Philanthropy Association (2013), “A practical guide to planning and managing an impactful exit”, available at: <http://evpa.eu.com/research-and-policy/knowledge-centre/knowledge-center-research/>

Codice campo modificato

G8 Social Impact Investment Task Force (2014), “Measuring impact: subject paper of the impact measurement working group”, available at: [www.socialimpactinvestment.org/reports/Measuring%20Impact%20WG%20paper%20FINAL.pdf](http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Measuring%20Impact%20WG%20paper%20FINAL.pdf)

GECES-Sub-group on Impact Measurement (2014), “Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI”, available at: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/expertgroup/social\\_impact/140605-sub-group-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expertgroup/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf)

GRI Global Reporting Initiative (2006), “Sustainability reporting guidelines. G3 guidelines”, available at: <http://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-Sustainability-Reporting-Guide%20lines.pdf>

OECD Organisation for Economic Co-operation and Development (2001), “The well-being of nations: the role of human and social capital”, available at: <http://www.oecd.org/site/worldforum/33703702.pdf>

OECD Organisation for Economic Co-operation and Development (2013), “Policy Brief on Social Entrepreneurship Entrepreneurial Activities in Europe” European Commission ISBN 978-92-79-25428-4

United Way of America (1996a), *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach*, United Way of America, Alexandria, VA, available at: <http://www.liveunited.org/Outcomes/Resources/MPO/excerpts.cfm>

United Way of America (1996b), “Outcome measurement resource network”, available at: <http://national.unitedway.org/outcomes/resources/mpo/why.cfm>