

Il documento che segue è messo a disposizione da
ASit Servizio Sociale su Internet.

titolo/tema:	La valorizzazione degli stakeholders attraverso il bilancio sociale: il caso della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS		tipologia
autori:	Elena Pesaresi		tesi
relatore:	Maria Serena Chiucchi	data/anno:	a.a. 2004/05
correlatore:		pagine/durata:	271
università:	Università Politecnica delle Marche - Facoltà di Economia "GIORGIO Fuà" - Corso di Laurea Specialistica in Organizzazione Sociale e Non Profit - indirizzo: Non Profit		
altro/note:			

Ti invitiamo a visitare il nostro sito e a iscriverti gratuitamente ai nostri spazi comunicativi professionali: la mailing list, il forum ed il gruppo di ASit su Facebook. [Registrandoti al sito](#) riceverai periodici aggiornamenti.

Se hai del materiale che ritieni utile inviare o fare altre segnalazioni, puoi contribuire all'arricchimento dei nostri spazi!

Considera inoltre la possibilità di sostenere le attività e iniziative di ASit [iscrivendoti alla nostra associazione culturale e/o contribuendo attraverso una donazione volontaria.](#)

La presente pagina non è da considerarsi come parte integrante del documento che segue, che viene pubblicato nel nostro sito con il consenso dell'autore, dell'editore e/o in quanto materiale di pubblico dominio reperibile nel web. Si raccomanda di citare sempre le fonti nel caso in cui si riutilizzino i materiali, nonché di rispettarne le licenze d'uso. E' inoltre gradita una comunicazione ai gestori del sito.

Buona lettura :-)

Ai materiali presenti in ASit – salvo differente licenza – si applica la licenza [Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo](#)

[2.5 Italia License](#) che viene implicitamente accettata con il download dei materiali dal nostro sito. Per maggiori informazioni contatta direttamente l'associazione culturale ASit Servizio Sociale su Internet alla mail serviziosociale@serviziosociale.com o visita questo link: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/it/>





UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Specialistica in
Organizzazione Sociale e Non Profit
Indirizzo: Non Profit

**LA VALORIZZAZIONE DEGLI
STAKEHOLDERS
ATTRAVERSO IL BILANCIO SOCIALE:
IL CASO DELLA P.A. CROCE VERDE
DI CASTELFIDARDO ONLUS**

Relatore: Chiar. ma
Dott. ssa Maria Serena Chiucchi

Tesi di Laurea di:
Elena Pesaresi

Anno Accademico 2004 – 2005

***Alla Croce Verde
di Castelfidardo
Per il Venticinquesimo
anno di attività***

***Dott.ssa Elena Pesaresi
4.11.2005***

*Occorre che alla progressiva mondializzazione
dell'economia corrisponda sempre più
la cultura globale della solidarietà,
attenta ai bisogni dei più deboli.*

Giovanni Paolo II

*Esistono forme di volontariato
e di servizio vicendevole
di cui la nostra società
ha estremamente bisogno.*

Benedetto XVI

RINGRAZIAMENTI

Prima di entrare nella trattazione dell'argomento scelto, intendo inserire poche righe per ringraziare vivamente quanti hanno reso possibile la stesura di tale elaborato.

Ringrazio sinceramente la mia famiglia, per avermi sostenuto durante gli anni di università; il relatore Maria Serena Chiucchi per le indicazioni fornite, per la disponibilità mostrata e l'incoraggiamento durante la difficile ricerca di un caso aziendale che rispondesse a quanto la letteratura prevede circa il bilancio sociale.

Desidero esprimere un ringraziamento per i consigli utili alla redazione della tesi al dott. Roberto Pretini della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS e un ringraziamento per la consulenza a quanti altri hanno espresso la loro opinione circa l'impostazione da adottare: Davide Alessandrelli del Centro Servizi di Volontariato delle Marche, Fabrizio Bambini dell'Associazione di Volontariato Tenda di Abramo, Valentina Pasolini della FERPI e Massimo Ceriotti di SODALITAS.

Sono grata, ancora, a tutte le organizzazioni che mi hanno inviato copia cartacea dei loro bilanci sociali, dimostrandosi coerenti con il principio della diffusione di tali documenti anche agli stakeholders più lontani: Associazione Volontari per il Servizio Internazionale (Fc); BoxMarche Idee & Packaging (An); Centro Anziani Porcia (Pn); Centro Servizi per il Volontariato delle Marche (An); Comune di Cesena (Fc); Comune di Cremona (Cr); ConSolida (Tn); Fondazione Fiera Milano (Mi); Fondazione Umana Mente (Mi); ForumSolidarietà (Pr); La tenda di Abramo (An); LegaCoop (Rm); Comitato e Fondazione Telethon (Rm).

INDICE

pag.

Introduzione

CAPITOLO I

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE NEL SETTORE PROFIT E NEL NON PROFIT

1.1 Considerazioni introduttive

1.2 Evoluzione del sistema azienda e avvento della RSI: le premesse storiche alla responsabilità sociale

1.2.1 Caratteristiche distintive dell'azienda fordista e di quella post-fordista

1.2.2 Le teorie organizzative alla base della responsabilità sociale

1.3 Definizione delle aziende non profit

1.3.1 Lo sviluppo delle aziende non profit in Italia

1.4 L'importanza dell'etica

1.5 La responsabilità sociale nelle imprese e nelle aziende non profit

1.6 A chi si rivolge la RSI? Identificazione degli stakeholders

1.6.1 L'adozione di un comportamento socialmente responsabile: i benefici per l'azienda e la comunità

1.6.2 Il rapporto con gli stakeholders nelle aziende non profit

1.7 Il Libro Verde europeo

1.8 Le più recenti iniziative italiane ed europee in tema di RSI

1.9 Dalla responsabilità sociale al bilancio sociale

CAPITOLO II

IL BILANCIO SOCIALE E I PRINCIPALI MODELLI DI RIFERIMENTO

- 2.1 Premessa
- 2.2 I motivi alla base della redazione del bilancio sociale
- 2.3 La rendicontazione sociale nel settore non profit
- 2.4 I principali modelli di rendicontazione proposti
 - 2.4.1. Il modello Copenhagen Charter: l'attenzione al processo di rendicontazione
 - 2.4.2. Il modello SocialMetrica per il settore non profit
 - 2.4.3. Il modello GRI per un bilancio triple bottom line
 - 2.4.4. Il modello Accountability 1000: uno standard di processo
- 2.5 Il modello GBS
 - 2.5.1 Parte I: Obiettivi e principi del bilancio sociale
 - 2.5.2 Parte II: Struttura e contenuti del documento
 - 2.5.2.1 Identità dell'azienda
 - 2.5.2.2 Calcolo e distribuzione del valore aggiunto
 - 2.5.2.3 Relazione sociale: sezioni fondamentali
 - 2.5.2.4 Sezioni integrative
- 2.6 Il bilancio sociale nel terzo settore e il bilancio di missione

CAPITOLO III

ASPETTI NORMATIVI E GESTIONALI DEL NON PROFIT

3.1 Premessa

3.2 Il D.Lgs n° 460/97 sulle organizzazioni non lucrative di utilità sociale

3.3 Le recenti normative n° 2595/05 e 80/2005 sulle imprese sociali

3.4 La legge 266/1991 sul volontariato: le associazioni di volontariato e i centri di servizio per il volontariato.

3.4.1 Dimensioni e rappresentatività del volontariato nella regione Marche

3.5 Il bilancio economico delle organizzazioni non profit

3.6 Il sistema informativo – contabile delle aziende non profit

3.7 Aspetti gestionali delle organizzazioni non profit

3.8 Aspetti strategici delle organizzazioni non profit

3.9 La comunicazione attraverso la carta dei servizi

3.10 La qualità come presupposto per il bilancio sociale

3.11 Considerazioni di sintesi

CAPITOLO IV

IL BILANCIO SOCIALE DELLA P.A. CROCE VERDE DI CASTELFIDARDO ONLUS: LA VALORIZZAZIONE DEGLI STAKEHOLDERS.

4.1 Considerazioni introduttive

4.2 Storia delle Pubbliche Assistenze in Italia

4.3 La Pubblica Assistenza Croce Verde di Castelfidardo ONLUS

4.3.1 La mission: filosofia e valori di riferimento

4.4 Il processo di introduzione del bilancio sociale nella Croce Verde: dalla responsabilità sociale al bilancio sociale

4.4.1 Le risorse impiegate nel bilancio sociale

4.5 Struttura e contenuti del Bilancio Sociale

4.5.1 I servizi erogati

4.5.2 Gli stakeholders della Croce Verde

4.5.3 Il coinvolgimento degli stakeholders: le indagini sulla soddisfazione

4.5.3.1 Gli utenti

4.5.3.2 Le risorse umane

4.5.3.3 La cittadinanza

4.5.4 Cenni dell'analisi economico – patrimoniale

4.6 Aspetti critici e opportunità del Bilancio Sociale della Pubblica Assistenza Croce Verde di Castelfidardo ONLUS

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ALLEGATI

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il tema della rendicontazione sociale sta attirando l'attenzione di un numero sempre maggiore di aziende che introducono accanto ai documenti informativi tradizionali (bilancio economico-patrimoniale) uno strumento per conoscere, valutare e rendere conto volontariamente dei risultati dell'attività aziendale, nella dimensione sociale, ambientale ed etica: il Bilancio Sociale.

Il Bilancio Sociale trova fondamento e motivazione nel concetto di etica e di Responsabilità Sociale d'Impresa, in base al quale le aziende dovrebbero rendere conto in modo trasparente, a tutti i portatori di interessi, delle risorse utilizzate, delle attività svolte e dei risultati conseguiti. Sulla base di ricerche teoriche condotte e delle prassi delle aziende, a livello europeo, sono stati elaborati alcuni modelli, standard e pratiche che affrontano i diversi aspetti della gestione della responsabilità sociale attraverso il bilancio sociale. In Italia nel 2001 sono state individuate da vari studiosi ed esperti della materia le prime linee guida comuni e i principi fondanti che costituiscono il punto di riferimento per l'applicazione del Bilancio Sociale.

L'obiettivo del presente lavoro è quello di verificare che il Bilancio Sociale non sia soltanto un documento cartaceo, ma il risultato di un processo che permette all'organizzazione di crescere e di valorizzare il rapporto con i propri interlocutori, di creare ricchezza e "valore aggiunto" nei confronti della società.

E' nostro intento affrontare l'argomento, di grande attualità, nel modo più completo, toccando materie tanto diverse tra loro, come l'economia aziendale, la sociologia, l'etica, la storia, il diritto.

Vogliamo dedicare una particolare attenzione agli *stakeholders*, ovvero ai soggetti che hanno interessi in gioco nell'azienda, analizzando le teorie che si sono sviluppate negli Stati Uniti negli anni Sessanta–Settanta, individuando quali soggetti possono essere considerati interlocutori di un'azienda profit e non profit, per giungere ad approfondire il caso di un'organizzazione non profit che ha implementato il Bilancio Sociale investendo notevoli risorse a vantaggio dei propri stakeholders.

La letteratura ha incentrato l'analisi sulle relazioni, di reciproca influenza, tra l'azienda e gli stakeholders. Attraverso il Bilancio Sociale è possibile curare queste relazioni in modo costruttivo e orientato al lungo periodo, dando voce anche i soggetti più lontani. Il dialogo e la massima trasparenza nella rendicontazione sociale permettono di attuare cambiamenti organizzativi, creare fiducia tra azienda e stakeholders, evitando che le informazioni siano unidirezionali.

Solo attraverso il coinvolgimento di tutti i portatori di interessi dell'azienda è possibile riscontrare un miglioramento nelle relazioni e nella qualità sociale: emerge quindi l'importanza del Bilancio Sociale quale strumento di comunicazione e il monitoraggio delle utilità sociali prodotte dall'azienda.

La struttura del presente lavoro è la seguente: i primi tre capitoli approfondiscono gli aspetti teorici, mentre nel quarto viene analizzato un caso aziendale, che indica come viene strutturato, in concreto, il Bilancio Sociale di un'associazione di volontariato.

Nel *primo capitolo* si vuole fornire al lettore un quadro generico per contestualizzare la Responsabilità Sociale presso le organizzazioni senza scopo di lucro (terzo settore) e le modalità di rendicontazione della stessa. Un'azienda è socialmente responsabile quando assume comportamenti che rispettano l'ambiente, la sicurezza e garantiscono una miglior qualità di vita dei lavoratori, dei consumatori e della società in genere. Si forniscono diverse definizioni di organizzazione non profit e si considera l'etica come presupposto alla Responsabilità Sociale, in quanto un agire morale, basato sulla reciprocità, sulla gratuità e sul dono, testimonia l'impegno orientato all'utilità sociale, al bene comune e alla solidarietà.

La comunicazione e la rendicontazione sociale per le aziende non profit è di fondamentale importanza perché permette di informare tutti gli interlocutori sull'attività svolta, in un arco di tempo definito.

Il punto di partenza del presente lavoro è che le aziende non profit non sono socialmente responsabili per definizione, ma soltanto se dimostrano e rendicontano il loro impegno verso il sociale.

A questo proposito riteniamo che lo strumento di rendicontazione privilegiato, per informare circa i risultati sociali raggiunti dall'organizzazione, sia il Bilancio Sociale, di cui si parla nel secondo capitolo.

Nel *secondo capitolo* si presentano i modelli di riferimento per la redazione del Bilancio Sociale, maggiormente diffusi in Italia. E' nostro intento dimostrare come i modelli e le linee guida diffusi a livello nazionale e internazionale, formulati nel settore profit, sono applicabili anche alle aziende non profit e nella fattispecie alle associazioni di volontariato. Si sottolinea come le organizzazioni non profit abbiano raggiunto livelli di espansione importanti nel sistema economico e per questo motivo iniziano ad adottare strumenti di gestione tradizionalmente adottati dal mondo imprenditoriale. Sono citati, a titolo esemplificativo, alcuni Bilanci Sociali di eccellenza a livello nazionale per verificare la rispondenza ai modelli descritti. Nel corso del secondo capitolo si rivolge un'attenzione particolare al modello maggiormente diffuso in Italia, cioè quello formulato dal Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, e si illustra un modello specifico per il Bilancio Sociale e Bilancio di Missione nel terzo settore.

Alla luce della focalizzazione del lavoro sul bilancio sociale delle aziende non profit, nel *terzo capitolo* si approfondisce la normativa del terzo settore, allo scopo di analizzare come viene "tradotta" la legge e come viene affrontata la gestione di una struttura senza scopo di lucro. L'esigenza di rendere conto in modo chiaro, completo e ordinato dei risultati dell'attività di un'azienda non profit porta ad interrogarsi sugli obiettivi prefissati e sulla capacità di perseguire con efficacia le proprie finalità istituzionali. Si presentano le caratteristiche salienti di diversi documenti informativi: bilancio economico, carta dei servizi, carta dei valori, codice etico, ecc.

Si conclude con alcune riflessioni in merito all'orientamento verso la qualità come presupposto per il bilancio sociale.

Nel *quarto capitolo* si tratta un caso specifico di Bilancio Sociale di un'azienda non profit. In particolare si tratta di un'organizzazione di volontariato, la P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS (An), un ente di erogazione di servizi di pronto soccorso, protezione civile, assistenza ed erogazione di trasporti socio-sanitari.

La scelta di redigere un bilancio sociale è dovuta alla volontà di migliorare la qualità dei servizi erogati, di monitorare la propria attività, e di valorizzare gli stakeholders.

In particolare si illustra il processo che ha portato alla redazione del Bilancio Sociale 2003 e si approfondiscono le caratteristiche e i tratti distintivi del documento prodotto.

CAPITOLO I

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA NEL SETTORE PROFIT E NEL NON PROFIT

1.1 Considerazioni introduttive

Il presente capitolo vuole contestualizzare la Responsabilità Sociale d'Impresa e dare un quadro introduttivo al Bilancio Sociale, come strumento principale di comunicazione, controllo e rendicontazione della stessa.

In questa sede i termini azienda e organizzazione verranno utilizzati come sinonimi nel significato di unità economica che opera nel sistema sociale in continuo interscambio con essa.

Per sistema si intende un “insieme combinato di parti o elementi in un tutto”¹, una struttura dinamica, cioè soggetta a modifiche nel tempo e nello spazio. Nel perdurare l'azienda mantiene i caratteri dell'autonomia e durevolezza, funzionali al soddisfacimento dei bisogni umani.² Tali bisogni possono riguardare gli aspetti naturali, biologici, fisici, fisiologici, psicologici, culturali, sociali, morali, religiosi, politici ed economici dell'uomo.³

Ogni azienda possiede dei sottosistemi collegati e coordinati in modo non causale, di cui si serve per svolgere la propria attività di produzione e consumo di beni e servizi.

Ciascuna azienda è inserita in un certo spazio e in un tempo determinati, che danno specificità alla stessa: scopo della sua esistenza è il perseguimento della propria mission o del fine istituzionale per il quale è nata ed opera.

¹ Cfr. Bertini U., *Il sistema d'azienda*, G. Giappichelli Editore, Torino, 1990, pagg. 29-37.

² Cfr. Zappa G., *La nozione di azienda nell'economia moderna*, Casa editrice dott. Antonio Giuffrè, Milano, 1954, estratto da “Il risparmio”, anno II, fasc. VIII, agosto 1954, pag. 1257.

³ Cfr. Propersi A., *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, ETAS, Milano, 1999, pag. 1.

Le aziende possono essere destinate all'erogazione e al consumo, oppure alla produzione; entrambe le tipologie devono perseguire con efficacia ed efficienza lo scopo finalistico, ottimizzando l'uso delle risorse a disposizione.⁴ Verrà utilizzato il termine *azienda* per intendere i sistemi di erogazione e consumo, che raggruppano tutte quelle entità, come le Pubbliche Amministrazioni, gli enti non profit e le famiglie, che utilizzano le risorse a loro disposizione per conseguire i fini istituzionali; il termine di *impresa* verrà usato, invece, per indicare le aziende orientate al profitto, in genere impiegate alla produzione di beni materiali.⁵

In questo primo capitolo si partirà da un excursus storico che ha introdotto nel contesto italiano la responsabilità sociale di impresa, facendo riferimento tanto alle teorie aziendaliste, quanto alle teorie sociologiche.

Si approfondiranno le aziende non profit e si presenteranno alcune analogie e diversità fra l'applicazione della responsabilità sociale presso organizzazioni senza scopo di lucro e imprese orientate al profitto.

Si dedicherà attenzione al concetto di etica, quale presupposto della responsabilità sociale. Verranno elencati in seguito i vantaggi che derivano dall'assunzione di un comportamento socialmente responsabile, soprattutto in riferimento agli stakeholders, ovvero ai soggetti portatori di interessi nell'azienda. Si distingueranno per le aziende profit e non profit questi soggetti, individuandone le peculiarità di ciascun gruppo di stakeholders. In conclusione verranno esposte alcune iniziative a livello europeo e nazionale, che incentivano le aziende all'assunzione di comportamenti socialmente responsabili e alla diffusione delle buone prassi.

1.2 Evoluzione del sistema azienda e avvento della RSI: le premesse storiche alla responsabilità sociale

⁴ Cfr. Amaduzzi A., *Istituzioni di economia aziendale*, Cacucci editore, Bari, 1991, pagg. 39-45.

⁵ Possiamo distinguere ulteriormente le aziende in quattro settori: nel primo settore troviamo lo Stato, nel secondo settore il mercato, nel terzo le organizzazioni non profit, alle quali sarà dedicata un'attenzione particolare nel presente lavoro, e, nel quarto settore, la famiglia o i gruppi informali. Cfr. Turri M., *Un approccio empirico alla gestione del personale nelle aziende non profit*, in "Azienda pubblica" n° 6-2001.

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa o RSI⁶ dimostra l'interdipendenza tra le discipline dell'economia e della sociologia.

Nel Settecento il padre dell'economia Adam Smith analizzò il rapporto tra economia e società, parlando di “mano invisibile” come guida dell'individuo a produrre il bene della società, al di là delle sue intenzioni egoistiche.⁷ Nel curare il proprio interesse di perseguire profitto, l'imprenditore cura l'interesse della società, in quanto produce ricchezza e crescita economica. Smith riconosce che l'economia influenza la società attraverso la “mano invisibile” ovvero nella distribuzione del bene sociale prodotto tra tutti i protagonisti dello scambio economico.

Dopo due secoli, negli anni settanta, Milton Friedman⁸ considera che “in un mercato aperto, corretto e competitivo” l'unica legittimazione del fare impresa è operare per massimizzare il profitto, producendo ricchezza e occupazione per i dipendenti. Massimizzando il rendimento per gli azionisti l'impresa massimizza il benessere complessivo e provvede alla sua distribuzione nella società così, nel perseguimento dello stesso scopo, il valore economico coincide con il valore sociale.

Nel XXI secolo le teorie di Smith e Friedman, sebbene possano considerarsi premesse della responsabilità sociale, non sono più sufficienti a dare legittimazione alle imprese. Massimizzare profitti oggi, nella società post-fordista, non è più sufficiente all'imprenditore, perché l'azienda deve avere uno sguardo più ampio, rivolto cioè alle conseguenze economiche, sociali e ambientali del suo operato.

1.2.1 Caratteristiche distintive dell'azienda fordista e di quella post-fordista

L'azienda oggi è considerata un'unità sistemica aperta, inserita in un contesto sociale complesso, verso il quale presta attenzione per ottenere legittimazione del

⁶ La responsabilità sociale d'impresa in italiano viene siglata con l'acronimo RSI, che corrisponde al termine inglese Corporate Social Responsibility o CSR.

⁷ Cfr. Zanini A., *Adam Smith*, edizioni scolastiche Bruno Mondadori, Milano, 1997, pag. 94.

⁸ M. Friedman e G. Stigler sono i fondatori della scuola di Chicago, entrambi premi nobel dell'economia. Cfr. Friedman M., *The social responsibility of business is to increase its profits*, New York Time magazine, September 13th, 1970, citato in Cavicchi P., Dalledonne A., Durand C., Pezzuto G., *Bilancio sociale e ambientale. Responsabilità sociale e ambientale dell'impresa*, IPSOA, 2003, pag. 5.

proprio operato. Tale concetto è frutto di un processo evolutivo che ha attraversato l'azienda nel mondo occidentale negli ultimi decenni. E' importante avere un quadro generico sul passaggio da una società fordista, tipica degli anni settanta, caratterizzata da una produzione standardizzata, ad una società post-fordista, molto più complessa, poiché sulla base di questa evoluzione è nata e sta crescendo una nuova sensibilità alla responsabilità sociale di impresa. Premesso che le aziende nel corso della loro esistenza sono state più o meno responsabili socialmente, e che la responsabilità sociale è sempre esistita, nel passaggio da una società fordista, ad una società post-fordista il contesto socio-economico ha subito una rilevante trasformazione.

Il contesto economico ha subito un notevole cambiamento dovuto ad una molteplicità di fattori: la trasformazione da un mercato in lenta evoluzione ad un mercato turbolento, in continua trasformazione, in cui si ha eccesso di offerta rispetto alla domanda di beni e servizi prodotti. L'aumento del potere dei consumatori richiede che ci sia differenziazione tra i prodotti, quindi che si utilizzino le tecnologie più avanzate nel processo produttivo e che la manodopera impiegata sia specializzata.

L'azienda fordista non possedeva queste caratteristiche, tanto è vero che si è sviluppata in un mercato a concorrenza locale, in cui i prodotti erano standardizzati e l'imprenditore guardava principalmente i suoi interessi escludendo l'ipotesi che i clienti potessero in qualche modo influenzare le sue scelte di produzione. Il cliente, non aveva interesse né possibilità di scelta fra modelli diversi, infatti provava soddisfazione soltanto dall'acquisto di un bene, se prima non lo possedeva, a maggior ragione se il prezzo era accessibile. Quando il mercato è diventato saturo le aziende hanno dovuto adeguarsi e cercare nuove strategie di profitto: si sono rivolte maggiormente ai clienti (ad esempio tramite indagini di mercato) per ascoltare quali fossero le loro esigenze. Di conseguenza si è avuto un cambiamento nel ruolo dei consumatori e una crescita del loro potere di influenzare l'azienda: l'atteggiamento del consumatore, da cliente passivo si è trasformato in consumatore responsabile, secondo alcuni consumatore-cittadino⁹.

⁹ Cfr. Zamagni S., *La responsabilità sociale d'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, in "Il ponte", Firenze, n° 10-11/2003, pagg. 245-247.

Le scelte di consumo per il consumatore iniziale erano piuttosto manipolabili dall'azienda e dipendevano da variabili economiche, come il prezzo del bene, il reddito e il patrimonio del soggetto, nonché dalla disponibilità dell'oggetto. Il cambiamento culturale ha prodotto un nuovo atteggiamento nel consumatore, interessato ad avere informazioni sulle modalità di produzione dei beni acquistati. Il consumatore-cittadino oggi "pretende di concorrere a definire e talvolta a produrre, congiuntamente ai vari soggetti di offerta, quello di cui ha bisogno."¹⁰ In altre parole si riconosce al consumatore la capacità di auto-organizzarsi per diventare partner attivo nella programmazione aziendale.

Nel passaggio dalla società fordista a post-fordista l'impresa ha attraversato un cammino composto da diversi orientamenti.¹¹ Inizialmente l'orientamento dell'azienda è *autoreferenziale*, interessato soltanto alla sopravvivenza della stessa e dei dipendenti, mettendo in secondo piano le esigenze dei clienti esterni. Il secondo tipo di orientamento a cui far riferimento riguarda il *prodotto* e la vendita: si pone maggiore attenzione alla soddisfazione della domanda, all'economicità e alla produttività dell'azienda. In questo caso si ha un eccesso di domanda sull'offerta, mentre le condizioni che portano al terzo orientamento, cioè al *mercato*, sono caratterizzate da un surplus della domanda sull'offerta: l'azienda dovrà ricorrere al marketing ed alla diversificazione dei propri prodotti per rimanere sul mercato in regime di concorrenza. Negli anni Settanta alcune aziende, in seguito alla crisi finanziaria causata dallo shock petrolifero e monetario, si sono orientate alla *finanza*, adottando una gestione che consentisse di far fronte alle nuove problematiche.

L'orientamento alla *globalità* fonda le proprie radici sulla finanziarizzazione del business, che ha stimolato il processo di internazionalizzazione. La globalizzazione e l'espansione dei mercati sono fenomeni che hanno causato in alcune aziende una reazione di crescita ed espansione. La dimensione aziendale cresce con il crescere della

¹⁰ Idem, pag. 247

¹¹ Cfr Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*, Edizione Il sole 24 ORE, Milano, 2002, pagg. 30-34.

flessibilità e dell'adattabilità all'espansione, mentre fa diminuire la capacità di controllo verso la stessa. Le aziende che si sono orientate all'*espansione* hanno calcolato i vantaggi derivanti dalle economie di scala.

Nell'azienda fordista, tipica degli anni Sessanta-Settanta, la responsabilità sociale era considerata diversamente da come possiamo intenderla oggi. Il cambiamento del contesto socio-economico è stato fra i principali fattori che hanno influito a modificare l'atteggiamento dell'azienda verso l'ambiente esterno, ma non si possono sottovalutare altre cause. Nel corso dell'evoluzione, le aziende che sono cresciute dimensionalmente, scelgono di adottare strategie che mirano alla *qualità* del prodotto, soprattutto in un contesto in cui le aspettative dall'esterno sono sempre crescenti. La diffusione delle certificazioni di qualità, l'attenzione alla natura dei prodotti acquistati da parte del consumatore testimoniano certamente questa tendenza a preoccuparsi del "come" produrre, non soltanto del "quanto" produrre. Gli orientamenti più recenti riguardano il rapporto tra l'*etica* e l'economia, ovvero il recupero e la consapevolezza dell'azienda di operare sulla base di valori condivisi dalla comunità. La comunicazione dei risultati ottenuti, la trasparenza nei confronti del personale interno e dei clienti, il dialogo sul comportamento etico dell'azienda hanno dato luogo a strumenti come il codice etico, il codice di condotta, la carta dei valori, di cui si parlerà meglio successivamente. L'atteggiamento di eticità dell'azienda, ha avuto minore considerazione in passato, fino a che non si sono verificati scandali¹² durante la produzione, che hanno reso necessaria una maggiore attenzione verso tematiche sociali.

Nella società post-fordista si dà maggior peso all'etica e alle conseguenze sociali dell'operato dell'azienda; si prendono in considerazione le istanze provenienti tanto dall'esterno dell'azienda, quanto dai dipendenti. Questo coinvolgimento dei clienti, dei

¹² Si prenda come esempio il caso della multinazionale Nike negli anni 1997-1998 quando fu denunciato da associazioni di consumatori il lavoro minorile mal pagato, per produrre scarpe in India e Pakistan. Successivamente alla denuncia l'azienda ha cambiato il proprio atteggiamento rivolgendo maggiore attenzione ai diritti dei lavoratori. Tale comportamento è stato per la Nike un avvicinamento alla responsabilità sociale.

collaboratori e dei fornitori dell'azienda indica un percorso verso la piena integrazione con l'ambiente esterno.

L'azienda è libera di avviare questo cammino di crescita e di scambio di informazioni con l'esterno, per implementare un atteggiamento consapevole di *responsabilità sociale*, da considerarsi come la risposta al contesto economico e sociale in continuo cambiamento. Le aziende assumono la consapevolezza che i comportamenti socialmente responsabili assumono una rilevanza strategica¹³ nel perseguimento della propria missione e si adoperano per adottarli, integrandoli con le loro attività principali.

In conclusione non tutte le aziende raggiungono l'ultimo gradino di questa scala: soltanto le organizzazioni più all'avanguardia utilizzano e gestiscono razionalmente le proprie risorse, tenendo conto degli interessi dei propri interlocutori e dell'ambiente circostante.

1.2.2 Le teorie organizzative alla base della responsabilità sociale

Diversi studi e ricerche stanno alla base di comportamenti socialmente responsabili per le aziende; verranno presentati in ordine cronologico i principali esponenti della sociologia dell'organizzazione, una branca della sociologia sviluppatasi a partire dalla fine dell'Ottocento in Germania con Weber, il quale ha condotto ricerche di caso nelle industrie, ed ha formulato un modello ideale di burocrazia.¹⁴

Frederik Taylor è stato il precursore, all'inizio del Ventesimo secolo in America, della teoria sull'Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL), secondo la quale il metodo scientifico è il principio regolativo ed etico dell'agire imprenditoriale.

Il primo ad introdurre aspetti sociali in azienda fu Elton Mayo, uno dei maggiori esponenti delle teorie delle Relazioni Umane, vissuto in America negli anni Venti, il quale ha apportato dei cambiamenti organizzativi al pensiero fordista. Grazie alle

¹³ Cfr. Rusconi G., Dorigatti M., *La responsabilità sociale d'impresa*, Fondazione Acli Milanese, Milano, 2004, pag. 95.

¹⁴ Cfr. Bonazzi. G., *La questione industriale. Storia del pensiero organizzativo* – vol. 1, FrancoAngeli editore, Milano, 2002, pag. 17.

esperienze pratiche¹⁵ che Mayo, di formazione medica, e la sua équipe fecero in azienda, si scoprì che i fattori maggiormente determinanti per la produttività erano la comunicazione, le relazioni sociali ed il rapporto con la direzione. Per la prima volta è stato introdotto il concetto di *clima organizzativo*, inteso come insieme delle relazioni che si intrecciano tra i vari soggetti all'interno dell'azienda, ma anche come armonia tra i fattori tecnici ed umani, che tanto più è alta, quanto più rende l'azienda produttiva.

Negli anni Trenta si è diffuso in America il modello cooperativistico, il cui maggiore esponente è Chester Barnard. Secondo questa teoria organizzativa la società è considerata come un'entità cooperativa regolata da principi morali.¹⁶ Barnard ha introdotto il concetto di incentivo per i dipendenti, che può essere offerto da un sistema cooperativo, distinto in materiale e non materiale.

Esempi di incentivi materiali sono l'aumento della remunerazione o premi aziendali costituiti da oggetti concreti; incentivi non materiali sono invece gratificazioni fondati sulla dimensione morale dell'agire dei dipendenti. Il coinvolgimento e l'ascolto di questi durante la stesura di particolari documenti, come il codice etico, il codice di condotta il bilancio sociale, ambientale e di sostenibilità,¹⁷ può essere considerato come incentivo non materiale. Attraverso la lettura dei documenti aziendali, una volta pubblicati, tutti i collaboratori dell'organizzazione possono avere una visione di insieme della stessa ed esprimere le loro opinioni in occasione di momenti di dialogo.

Le teorie motivazionaliste, diffuse in America intorno alla metà del secolo scorso, grazie all'opera di diversi esponenti tra cui Chris Argyris, il quale per la prima volta ha introdotto il termine di "risorsa umana". L'autore è cosciente del fatto che l'uomo possiede una sua intelligenza da valorizzare, al contrario di quanto sostenevano i teorici del Taylorismo, secondo i quali il lavoratore andava considerato soltanto nella

¹⁵ Gli esperimenti a cui viene fatto riferimento sono stati condotti a Hawthorne su un gruppo di operaie allo scopo di analizzare la variazione della produttività in presenza di incentivi di diverso tipo. Si veda, a proposito, Lo Martire G., *Le organizzazioni non profit. Il controllo di gestione e l'analisi di bilancio*. Franco Angeli, Milano, 1999, pagg. 36-38.

¹⁶ Cfr. Bonazzi. G., *La questione industriale. Storia del pensiero organizzativo*, cit., pag. 73.

¹⁷ Gli strumenti citati documentano la responsabilità sociale; per ora ci limitiamo ad una citazione degli stessi, rinviando al paragrafo 1.4 del presente capitolo e al capitolo successivo per un maggiore approfondimento.

componente esecutiva del lavoro. Molto importante per la crescita e lo sviluppo della personalità umana e delle relazioni sociali, secondo Argyris, è il lavoro in gruppo. Riportando un esempio inerente la responsabilità sociale, la redazione di alcuni documenti, come il bilancio sociale, può avvenire coinvolgendo un'intera équipe di collaboratori. Lavorando insieme, le persone hanno maggiore possibilità di scambiare idee, creatività e innovazione; allo stesso tempo il lavoro appare più gratificante e contribuisce alla crescita psicologica dell'individuo.¹⁸

Infine, sempre nella metà del secolo scorso, Philip Selznick ha teorizzato l'esistenza di una reciproca influenza tra l'organizzazione e l'ambiente. Il contesto esterno viene considerato non solo lo sfondo nel quale l'organizzazione agisce, ma come l'insieme dei centri di potere che operano per condizionare strategie e fini dell'organizzazione. L'ambiente, con le sue forze, è in grado di causare all'interno dell'azienda alcuni effetti inattesi, sia in termini di opportunità che di minacce, per la stessa.

Sono opportunità le forze esterne positive per l'azienda, da cogliere per il suo sviluppo; sono minacce o limiti le forze ambientali negative, da fronteggiare per ridurre gli effetti sull'unità aziendale e sulle condizioni della sua esistenza.

I valori che contraddistinguono la natura dell'organizzazione permettono di mantenerne l'equilibrio e di difenderne l'identità. Attraverso l'adozione di opportune politiche sociali, coerenti con i valori aziendali, l'organizzazione può cercare di difendersi dall'ambiente e ridurre le influenze negative.¹⁹

Quando si parlerà della dimensione esterna della responsabilità sociale, nel paragrafo dedicato al Libro Verde²⁰, il concetto di ambiente e di influenza reciproca con

¹⁸ Cfr. Bonazzi. G., *La questione industriale. Storia del pensiero organizzativo*, cit., pag. 96.

¹⁹ La teoria sulle conseguenze inattese provocate dall'ambiente è stata formulata da P.Selznick in seguito ad una ricerca condotta negli anni 1942-43 nella Tennessee Valley Authority (Tva) su commissione del presidente Roosevelt per realizzare un imponente programma di opere pubbliche nella vallata del Tennessee e per migliorare le condizioni di vita delle popolazioni in quel territorio. Cfr. Bonazzi. G., *La questione burocratica. Storia del pensiero organizzativo* – vol. 2, Franco Angeli editore, Milano, 2002, pagg. 80-91.

²⁰ Cfr. Commissione delle Comunità Europee: *il Libro Verde per promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001. Si rinvia, per maggiori approfondimenti, al paragrafo 1.7 dove si parlerà più specificamente di tale pubblicazione.

l'azienda risulterà più chiaro. In questa sede sono state riportate le teorie organizzative che testimoniano il percorso che conduce le aziende a porre un'attenzione particolare verso le proprie risorse umane, verso l'ambiente esterno e in genere verso tutti gli interlocutori che esprimono legami con l'organizzazione.

In conclusione l'exkursus relativo alle premesse storiche della responsabilità sociale ha voluto percorrere le principali tappe che le aziende hanno attraversato dall'inizio del Ventesimo secolo ad oggi. Come si può evincere, i cambiamenti economici e sociali sono stati notevoli, ma solo grazie ad essi trova spiegazione la riscoperta dell'etica da parte delle aziende, l'interesse verso la qualità delle attività e dei prodotti, l'avvento della responsabilità sociale d'impresa e la diffusione di specifici strumenti di rendicontazione.

1.3 Definizione delle aziende non profit

Il termine *non profit* deriva dal latino “proficere” che significa avvantaggiare. Tale parola è confluita successivamente nel linguaggio anglosassone per sintetizzare tutte le organizzazioni che operano *senza scopo di lucro*.²¹

Si dicono aziende non profit quelle organizzazioni che possiedono cinque caratteristiche: una costituzione formale, in grado di sancire l'ufficialità dell'organizzazione; una natura giuridica privata; l'assenza di distribuzione di profitti a soci o dirigenti o altro personale; l'esistenza di meccanismi in grado di permettere forme di autogoverno e autonomia dell'organizzazione; infine la presenza di una certa quantità di risorse volontarie.²²

L'azienda non profit è un'organizzazione che “non distribuisce a soci o dipendenti gli eventuali profitti che derivano dalla gestione delle loro attività ma al

²¹ Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit. Piano dei conti, registrazioni contabili, schemi di bilancio, relazioni di gestione per cooperative sociali, Ong, associazioni e organizzazioni di volontariato*. Edizione Il sole 24 ORE, Milano, 2001, pag. 1.

²² Nel presente lavoro si è deciso di adottare una definizione strutturale ed operativa, elaborata un decennio fa da un ampio gruppo internazionale di ricercatori. Tale definizione fa riferimento al sistema di classificazione settoriale ICNPO, International Classification for Nonprofit Organizations, elaborato da Salamon e Anheier nel 1994, tradotta in italiano da Barbetta, nel 1996.

contrario, usa questi profitti per aumentare la quantità e migliorare la qualità dei servizi erogati”²³. Si parlerà di terzo settore e settore non profit allo stesso modo, utilizzando i due termini come sinonimi, nel significato di insieme di organizzazioni ed enti privati senza finalità di lucro che forniscono servizi educativi, sociali, sanitari, assistenziali, ricreativi, sportivi, culturali, ambientali, religiosi, di tutela dei diritti, di protezione civile, di promozione della comunità locale, di solidarietà internazionale, ecc.

Rispetto alle imprese, le organizzazioni non profit possiedono alcuni elementi di contatto²⁴: entrambe sono aziende che operano per un fine prefissato e per il suo raggiungimento si adoperano nel miglior modo possibile.

In entrambe le realtà le attività devono essere condotte garantendo la massima trasparenza, cioè una corretta e completa informazione a tutti i soggetti che si rapportano con l'azienda. Per le organizzazioni non profit la trasparenza è un'esigenza maggiormente rilevante, in quanto la loro esistenza presuppone un accreditamento sociale, finanziario ed economico²⁵ da intendersi come la capacità di operare nella società perseguendo finalità di tipo solidaristico. Le aziende non profit, a differenza delle imprese for profit, possiedono motivazioni diverse, riguardo alla loro costituzione, poiché in genere si adoperano per il soddisfacimento di bisogni di persone svantaggiate. Chi lavora nel settore non profit è mosso dalla volontà di adoperarsi per una buona causa, a tutela dei diritti delle persone bisognose, producendo servizi socialmente utili. L'attività delle non profit è fondata su valori sociali (come la solidarietà, la sussidiarietà), piuttosto che economici, per i quali è necessaria una particolare attenzione, mediante la partecipazione e il coinvolgimento del personale.

²³ Cfr. Barbetta G.P., Maggio F., *Non Profit, il nuovo volto della società*, Il Mulino, Bologna, 2002.

²⁴ Cfr. Baldarelli M. G., Vignini S., *La mission, l'etica, il profitto e la solidarietà: quale azienda per quale sviluppo?*, in Boari C. (a cura di), *L'impresa tra vent'anni. Stakeholders, strategie e risorse per la creazione del valore*, Carocci editore, Roma, 2003, pag. 29.

²⁵ Cfr. Baldarelli M. G., Vignini S., *La mission, l'etica, il profitto e la solidarietà: quale azienda per quale sviluppo?*, in Boari C. (a cura di), *L'impresa tra vent'anni. Stakeholders, strategie e risorse per la creazione del valore*, cit., pag. 30.

La letteratura è concorde²⁶ nell'individuare, dal punto di vista economico, in base al ruolo che assumono, tre tipologie di organizzazioni non profit: le aziende autoproduttrici, le aziende erogatrici e le imprese sociali.

Rientrano sotto la dicitura di aziende *autoproduttrici* quelle aziende che nascono per soddisfare i bisogni di coloro, che in forma concertata ed organizzata, danno vita ad un'attività produttiva di beni fisici o di erogazione di servizi. Queste organizzazioni hanno funzione di tutela di gruppi di cittadini e di promozione dei diritti civili e di stimolo alla partecipazione alla democrazia. Le loro iniziative sono rivolte a diffondere e sviluppare iniziative, seppur con fini diversi, che sviluppano le aggregazioni tra cittadini. Rientrano in questa tipologia, ad esempio, i gruppi ambientalisti, le associazioni di consumatori o di genitori con figli portatori di handicap, ecc.

Ulteriori esempi di bisogni che vengono soddisfatti mediante la costituzione di aziende autoproduttrici sono l'assistenza sociale o sanitaria, la salvaguardia di valori etici, i bisogni di formazione o culturali, ricreativi, sportivi, ecc. I soggetti, portatori di bisogni comuni, che forniscono all'azienda le risorse necessarie alla copertura dei costi di produzione, spesso coincidono con i destinatari dei servizi stessi.

Le aziende non profit di *erogazione* nascono per soddisfare i bisogni di soggetti in condizione di disagio, oppure di soggetti indistinti, oppure di un'intera comunità, grazie all'iniziativa di chi vuole promuovere e diffondere modelli etici, culturali e sociali. Queste organizzazioni non profit si occupano della riallocazione di risorse monetarie verso le fasce della popolazione più svantaggiate, ricevendo finanziamenti da donazioni, da atti di liberalità, da contributi pubblici, o da erogazioni da parte di imprese. La ricerca scientifica o la fornitura di servizi alla persona, l'aiuto in caso di calamità o iniziative di sviluppo dei paesi poveri, ad esempio, vogliono contribuire al miglioramento delle condizioni di vita dell'intera comunità. Possiamo chiamare tali

²⁶ La classificazione aziendalistica è stata formulata dal prof. P. Capaldo in occasione del convegno organizzato dall'Accademia di Economia Aziendale (Aidea), nel 1995, riportata in Propersi A. *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*. ETAS, 1999, pagg. 28-30 e in Manfredi F., Maino G., *Aziende non profit. Il governo e la comunicazione della qualità*, Egea, Milano, 2000, pagg. 15-16.

organizzazioni *redistributive*,²⁷ nel senso che non creano “valore aggiunto”, non svolgono una vera attività economica ma ridistribuiscono a soggetti bisognosi i denari o il lavoro volontario donati dai cittadini.

L’ultima tipologia di aziende non profit raggruppa quelle che vendono i beni e i servizi di loro creazione, le *imprese sociali*, che utilizzano alcuni fattori di produzione (lavoro e capitale) e forniscono servizi da vendere a clienti pubblici e privati. Sono imprese sociali quei sistemi di produzione che si costituiscono per dare lavoro a chi, per ragioni di ordine fisico, sociale, psicologico, non riescono ad inserirsi in un normale circuito produttivo. Le imprese sociali nascono con l’obiettivo di erogare servizi che né lo Stato, né il mercato sono in grado di offrire, per i quali vi è una domanda proveniente dai settori economicamente deboli. Le risorse finanziarie derivano dalla corresponsione di prezzi stabiliti nelle condizioni di mercato, dal pagamento di quote, donazioni e contributi pubblici.

1.3.1 Lo sviluppo delle aziende non profit in Italia

La nascita delle prime forme riconducibili a istituti non profit risale al Medioevo e alla tradizione cristiana, che ha sviluppato opere e congregazioni di carità e assistenza, con uno scopo pio, ovvero di beneficenza a favore della collettività. Sono stati costruiti, sin dallo scorso Millennio, istituti di ricovero per i poveri, per pellegrini, centri di assistenza per malati, orfanotrofi, ecc. motivati da valori etici e religiosi. La disciplina giuridica delle Opere Pie si è avuta con legge n° 753 del 1862 e nel 1890 sono state riconosciute le Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza (IPAB). Ulteriori tappe del riconoscimento del settore non profit nell’Ordinamento italiano sono l’emanazione del Codice Civile nel 1942 e del varo della Carta Costituzionale nel 1948. In particolare il primo offre un riconoscimento formale al fenomeno associativo, e la seconda sancisce

²⁷ Cfr. Borzaga C., Santuari A., *L’evoluzione del terzo settore in Italia*, in Maticena A, (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 1999, pagg. 32-34.

la rivalutazione delle organizzazioni che non perseguono scopi di lucro, quale strumento di libera espressione dell'individuo.

In Italia, rispetto agli altri Paesi Sviluppati, il settore non profit si è sviluppato più recentemente e possiede dimensioni piuttosto contenute: soltanto sul finire degli anni Ottanta è avvenuto il riconoscimento e la rivalutazione del terzo settore, in seguito a un diffuso interesse per la realtà sociale²⁸. Esistono diversi fattori che spiegano le cause dello sviluppo del terzo settore, di ordine economico, sociale e normativo.

Una prima motivazione è di origine storica, legata al *ruolo dello Stato*, che dal dopoguerra fino agli anni Novanta ha erogato direttamente tutti i servizi di welfare (di tipo sociale, educativo, culturale) lasciando poco spazio ai privati, siano essi imprese di lucro che organizzazioni non profit. Nell'ultimo decennio la tendenza dello Stato è quella di decentrare ed esternalizzare alcuni servizi in base al principio di *sussidiarietà*, secondo il quale le funzioni vengono attribuite alle autorità territorialmente e funzionalmente più vicine ai cittadini interessati.

Per spiegare l'esistenza di organizzazioni non profit, una causa di rilevanza fondamentale è la *crisi del Welfare State*, cioè dello Stato come soggetto capace di assicurare una rete di protezione minima a tutti i cittadini, soprattutto a quelli in stato di bisogno, in ambiti essenziali, come l'istruzione, l'occupazione, la sanità e l'assistenza sociale.²⁹ Tale crisi si è manifestata attraverso un arretramento dello Stato, non solo dalle attività produttive direttamente gestite, ma anche dallo svolgimento di attività sanitaria e di servizi sociali. Il settore non profit si è sviluppato per fornire servizi che lo Stato ha delegato ai privati, favorendo la diffusione soprattutto di forme associative o imprenditoriali. In Italia a partire dagli anni Novanta si è assistito alla graduale *privatizzazione* dell'ente pubblico, tuttora in atto, consistente nel delegare al non profit l'erogazione di servizi di utilità sociale e per fini solidaristici.³⁰

²⁸ Cfr. Barbetta G.P., *Il settore non profit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione*. Il Mulino, Bologna, 2000, pag. 19; cfr. Pace R., *La creazione di valore nelle imprese sociali*, Pitagora Editrice, Bologna, 2004, pag. 47.

²⁹ Cfr. Propersi A., *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, ETAS, Milano, 1999, pag. 20.

³⁰ Cfr. Pavolini, *Le nuove politiche sociali*, il Mulino, Bologna, 2003, pagg. 189-207.

Nella produzione di servizi di Welfare in Italia ha avuto un *ruolo centrale la famiglia* che storicamente si è fatta carico dei bisogni assistenziali, erogando servizi a sostegno della persona, come ad esempio l'assistenza agli anziani o ai disabili in casa. In una società agricola e patriarcale, come quella del dopoguerra, la famiglia ruotava attorno alla donna, regina del focolare, che svolgeva quei compiti di cura e assistenza oggi sostituiti dalle istituzioni. I cambiamenti socio-economici, come l'aumento del reddito individuale e familiare e della presenza femminile nel mercato del lavoro, l'invecchiamento della popolazione, l'emergere delle povertà post-materialiste (ad esempio problematiche legate alla disabilità mentale, ai senza tetto, all'immigrazione, alla disoccupazione di lungo periodo, al consumo di stupefacenti, ecc.) hanno fatto crescere la domanda di servizi. Il terzo settore offre una risposta a tali servizi, che né lo Stato, né il mercato sono in grado di dare.

La *legislazione italiana* sul terzo settore nasce piuttosto recentemente, circa un quindicennio fa, prima di cui le organizzazioni non profit non avevano riconoscimenti giuridici da parte dello Stato.

Tradizionalmente, la normativa non ha offerto forme giuridiche adeguate per lo svolgimento di attività non profit, pertanto queste in alcuni casi sono rimaste confinate nell'informale, nascoste alle rilevazioni statistiche.

La crisi del Welfare State, l'interesse del Legislatore verso il riconoscimento giuridico di enti non profit e l'aumento della domanda di servizi con elevato contenuto sociale hanno contribuito ad incentivare la diffusione di organizzazioni non profit di natura privata, consentendo uno sviluppo del settore, non soltanto in termini di offerta di servizi sociali, ma garantendo un continuo miglioramento degli standard qualitativi proposti.³¹

Il censimento ISTAT sul terzo settore, nel 1999, ha rilevato che in Italia sono attive duecentoventimila organizzazioni, cinquecentotrentamila dipendenti, diciassettemila lavoratori distaccati da altri enti, ottantamila lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa, per un totale di seicentotrentamila lavoratori,

³¹ Cfr. Pace R., *La creazione di valore nelle imprese sociali*, Pitagora Editrice, Bologna, 2004, pag. 50.

da aggiungere a più di tre milioni di volontari. In termini percentuali questi dati mostrano come il 5% della popolazione italiana sia coinvolta nel terzo settore.

Di seguito verranno descritte brevemente le diverse tipologie di aziende non profit, riportando una definizione basata sulla normativa vigente. In Italia, il Legislatore ha voluto regolamentare, nell'ultimo quindicennio, il settore non profit con leggi particolari (non di settore) rivolte ai singoli tipi di organizzazioni, con strutture giuridiche molto differenziate fra loro, di cui si parlerà meglio in seguito.

Ricordiamo che alcune organizzazioni non profit svolgono le loro attività sprovviste del requisito del riconoscimento giuridico, assumendo la denominazione di enti di fatto. Possono rientrare fra questi enti le associazioni non riconosciute, le fondazioni di fatto ed i comitati.³² In questa sede ci si limita ad elencare le caratteristiche degli enti riconosciuti, cioè in possesso di personalità giuridica propria di diritto privato.

Le organizzazioni di volontariato

Da un punto di vista storico e sociologico le prime forme di volontariato, ancor prima del riconoscimento giuridico, nascono per far fronte a forme di povertà e disagio, attraverso l'assistenza ai malati, ai disabili, ai tossicodipendenti, agli anziani, ai poveri, agli extracomunitari, ecc. Parallelamente, lo sviluppo economico e l'incremento della ricchezza della popolazione, hanno comportato nell'ultimo quindicennio lo sviluppo di nuove forme di intrattenimento nel tempo libero: la partecipazione ad attività sportive, ricreative, culturali, religiose e assistenziali, esercitate per lo più sottoforma di volontariato.³³

La legge quadro sul volontariato n° 266/1991 ha riconosciuto le organizzazioni di volontariato conferendogli la possibilità di costituirsi in forma di associazione o di

³² Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit. Piano dei conti, registrazioni contabili, schemi di bilancio, relazioni di gestione per cooperative sociali, Ong, associazioni e organizzazioni di volontariato*, edizione Il sole 24 ORE, Milano, 2001, pagg. 4-6.

³³ Cfr. Propersi A., *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, ETAS, Milano, 1999, pag. 24.

comitato, escludendo la forma giuridica della società commerciale.³⁴ Le attività svolte dalle associazioni di volontariato si esplicano attraverso prestazioni libere e gratuite degli aderenti, per fini di solidarietà sociale e senza scopo di lucro.

Le organizzazioni di volontariato devono essere iscritte in un apposito registro, tenuto presso ogni Regione e Provincia autonoma: l'iscrizione al registro è consentita previo accertamento di determinati requisiti espressamente previsti dalla legge, quali la dimostrazione dell'effettivo svolgimento di un'attività di volontariato e l'essere dotati di uno strumento statutario adeguato, improntato ai principi della democraticità, dell'elettività e della gratuità delle cariche associative e della trasparenza nella tenuta dei bilanci.³⁵

Le associazioni di promozione sociale

La legge 383/2000 considera associazioni di promozione sociale tutte quelle associazioni costituite al fine di svolgere attività di utilità sociale a favore di associati o di terzi³⁶. In generale le associazioni sono insiemi di persone che perseguono finalità non lucrative, caratterizzate dall'adesione volontaria senza discriminazioni e dall'amministrazione democratica, che si esplica attraverso l'esistenza di organi che consentono la partecipazione dei soci alla gestione dell'azienda.³⁷

Le associazioni di promozione sociale, secondo la normativa citata, possono assumere personale retribuito per lo svolgimento della loro attività istituzionale, a condizione che i volontari restino la componente determinante e prevalente delle risorse umane. Le organizzazioni di questo tipo sono dette miste, cioè composte da personale

³⁴ Nel terzo capitolo si approfondiranno gli aspetti normativi del terzo settore, dedicando una particolare attenzione alla legge – quadro n° 266/91 sulle organizzazioni di volontariato.

³⁵ Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit*, cit., pag. 12.

³⁶ La legge 383/2000 esclude dal riconoscimento di associazioni di promozione sociale i partiti, le organizzazioni sindacali, le associazioni dei datori di lavoro, le associazioni professionali e di categoria e tutte le associazioni che hanno come finalità la tutela esclusiva di interessi economici degli associati.

³⁷ Cfr. Lo martire G., *Le organizzazioni non profit. Il controllo di gestione e l'analisi di bilancio*, editore Franco Angeli, Milano, 1999, pag. 20.

volontario e da personale retribuito e specificamente formato, che conferirà maggiore professionalità all'attività organizzativa.

Le funzioni che assumono le associazioni di promozione sociale sono in genere legate allo svolgimento di attività di produzione ed erogazione di servizi tipici (culturali, ricreativi, sportivi) per soci e non soci, in forma gratuita, oppure a fronte della corresponsione di contributi pubblici, o, ancora, a fronte del pagamento di quote associative o suppletive.³⁸ Esempi di associazioni di promozione sociale sono organizzazioni che tutelano e promuovono forme di auto-aiuto fra i propri membri, sviluppando attività e servizi con finalità solidaristica. Esse operano, inoltre, nel campo della disabilità, con la diffusione di associazioni che promuovono servizi volti all'integrazione sociale offrendo aiuti specifici ai disabili e alle loro famiglie, come l'abbattimento di barriere architettoniche, ecc.

Le associazioni in Italia sono le forme organizzative del non profit maggiormente diffuse: secondo il censimento Istat del 1999, oltre i nove decimi delle aziende non profit attive sul territorio sono associazioni. Lo scopo comune alle organizzazioni di volontariato e alle associazioni di promozione sociale è perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini.

Esistono numerosi punti in comune fra queste due realtà, per esempio la democraticità della struttura, l'elettività delle cariche associative, l'obbligo di redazione di rendiconti economico-finanziari, la possibilità di stipulare convenzioni con gli Enti Locali. Sia le organizzazioni di volontariato che le associazioni di promozione sociale, infine sono tenute ad avvalersi di personale non remunerato, che presta la propria attività in forma volontaria, libera e gratuita, assicurando i propri aderenti contro gli infortuni e le malattie.³⁹

³⁸ Cfr. Travaglini C., *Lo sviluppo di regole per la rendicontazione per le aziende del terzo settore*, in Maccena A. (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 1999, pag. 92.

³⁹ Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit*, cit., pag. 15.

Le cooperative sociali

Negli ultimi 20-25 anni le cooperative sociali sono nate e si sono diffuse nel territorio italiano, nonostante la legge che le regoli sia più recente, la n° 381/91.

Insieme alle organizzazioni di volontariato e alle associazioni di promozione sociale esse costituiscono il cuore del terzo settore. Esistono, secondo la normativa, due tipi di cooperative sociali: quelle che si occupano di erogare servizi sociali, socio-sanitari o educativi, di tipo “A”, e quelle di inserimento lavorativo, che si pongono come obiettivo l’inserimento di soggetti svantaggiati, le cosiddette cooperative sociali di tipo “B”. Entrambe si caratterizzano per un elevato grado di professionalizzazione, espresso dalla presenza di figure professionali preparate e retribuite per svolgere un lavoro socialmente utile. La capacità, professionalità ed economicità nel gestire i servizi sociali conferisce loro accreditamento nei riguardi degli enti locali, che, negli ultimi anni, hanno compiuto la scelta di delegare a soggetti terzi la gestione dei servizi sociali.

Le cooperative sociali sono vere e proprie imprese sociali con lo scopo mutualistico di migliorare il benessere sociale, attraverso una gestione efficiente e un utilizzo razionale delle risorse; la loro attività è spesso legata agli enti locali in forma di appalti e concessioni di servizi.

Al 2001 in Italia erano presenti 5.600 cooperative sociali, delle quali il 55% di tipo “A”, il 40% di tipo “B” e il restante 5% entrambi i servizi socio-sanitari-educativi e di inserimento lavorativo di persone svantaggiate, assumendo la forma giuridica del consorzio.⁴⁰ Gli operatori retribuiti al 2001 erano 158.000, di cui 15.000 svantaggiati, e 23.000 volontari: il fenomeno della cooperazione è fortemente in crescita, sia con la nascita di nuove cooperative sociali, sia con l’espansione di quelle esistenti.⁴¹

⁴⁰ Il *consorzio* di cooperative sociali è un’organizzazione di grado superiore che ha lo scopo di salvaguardare cooperative sociali (e non sociali, nel rispetto del limite del 30% del numero complessivo dei soci) di minore dimensione in condizione di isolamento dal mercato. Per maggiori approfondimenti si veda l’articolo 8 della legge 381/91, dedicato alla normativa relativa ai consorzi di cooperazione sociale.

⁴¹ Cfr. Propersi A., Rossi G., *Gli enti non profit. Associazioni – fondazioni – comitati – Club – mutue – ONLUS – Organizzazioni di volontariato – Associazioni sportive dilettantistiche – Associazioni di promozione sociale- circoli aziendali – La raccolta fondi*, editore Il sole 24 ORE, Milano, 2004, pag. 137.

Le Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza

Le Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza (IPAB) sono state introdotte con la lontana Legge Crispi del 1890, la quale dà riconoscimento giuridico agli enti pubblici, ma spesso gestiti privatamente, che operano nel sociale e garantiscono assistenza a persone svantaggiate.

Recentemente la normativa nazionale si è evoluta apportando delle modifiche alle IPAB, lasciando molta autonomia alle Regioni. La legge quadro 328/2000 sulla “realizzazione di un sistema integrato di interventi e servizi sociali” all’articolo 10 menziona l’emanazione da parte del governo di un decreto legislativo recante la nuova disciplina delle IPAB.

Il decreto numero 207 del 4 maggio 2001 detta i criteri generali per il riordino delle istituzioni in aziende pubbliche di servizi o in persone giuridiche private, pur conservando i diritti e gli obblighi anteriori al riordino. Nell’articolo 19 vengono rinviate alla disciplina regionale le procedure semplificate di fusione di più istituzioni, al fine di incentivare e potenziare la prestazione dei servizi alla persona nelle forme dell’azienda pubblica dei servizi e favorirne il processo di riorganizzazione.

E’ in corso a partire dall’anno 2004 la trasformazione delle Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza in Aziende di Servizi alla Persona (ASP) oppure in persone giuridiche di diritto privato senza scopo di lucro.

Le fondazioni

Le fondazioni sono istituzioni intermedie fra lo Stato e il cittadino: possono essere costituite sia da persone fisiche che giuridiche. Si caratterizzano per la presenza dell’elemento patrimoniale, vincolato al perseguimento di uno scopo istituzionale di pubblica utilità, o comunque altruistico. Le fondazioni, come tutte le aziende non profit, non possiedono finalità lucrativa e la loro finalità istituzionale riguarda il soddisfacimento di bisogni di determinate categorie di soggetti diversi dal fondatore.

I settori nei quali sono maggiormente diffuse le fondazioni sono l'assistenza, la carità, la cultura, la ricerca o l'ambito socio-sanitario. Gli amministratori che gestiscono le fondazioni vengono nominati secondo lo statuto e secondo criteri dettati dal fondatore per svolgere attività idonee al perseguimento della missione istituzionale, nel rispetto dei vincoli normativi e statutari. La fondazione non presenta sempre meccanismi democratici di selezione del gruppo dirigente, ed è talvolta amministrata da organi direttivi designati dal fondatore, che si riproducono per cooptazione, o attraverso altri meccanismi non necessariamente basati sulla rappresentanza democratica.⁴² In forza di questa possibile assenza di una base sociale in grado di esercitare un effettivo controllo dell'azione del direttivo, l'articolo 25 del codice civile riconosce alle autorità governative una funzione di controllo e vigilanza sulle fondazioni, per verificare il perseguimento dello scopo istituzionale, e della volontà originaria del fondatore. Le funzioni che esercitano le fondazioni sono relative alla gestione del patrimonio (immobiliare, finanziario, di partecipazioni); raccolta di ulteriori fondi attraverso eventi di sensibilizzazione del pubblico; erogazione di risorse monetarie ai richiedenti; gestione di attività commerciali e produttive destinate agli scopi istituzionali.

I comitati

Un insieme di individui può costituire un comitato allo scopo di raccogliere fondi destinati alle finalità predefinite, e pertanto vincolati al raggiungimento di quel dato obiettivo.⁴³ Gli articoli 39-42 del codice civile individuano i “comitati di soccorso o di beneficenza e i comitati promotori di opere pubbliche, monumenti, esposizioni, mostre, festeggiamenti e simili” come enti non profit, la cui gestione dei fondi raccolti spetta agli organizzatori.

⁴² Cfr. Travaglini C., *Lo sviluppo di regole per la rendicontazione per le aziende del terzo settore*, in Maccanese A. (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 1999, pagg. 90-91.

⁴³ Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit. Piano dei conti, registrazioni contabili, schemi di bilancio, relazioni di gestione per cooperative sociali, Ong, associazioni e organizzazioni di volontariato*. Edizione Il sole 24 ORE, Milano, 2001, pag. 2.

Questi ne sono responsabili personalmente e solidalmente, devono adoperarsi per destinare i fondi allo scopo dichiarato dal comitato. Le iniziative promosse dai comitati in genere sono temporanee e destinate ad uno scopo di interesse pubblico; se necessitano un prolungamento nel tempo il comitato si costituirà in associazione.

Le organizzazioni non governative

La legge n° 49/1987 riconosce l'esistenza delle organizzazioni non governative (ONG) operanti nel campo della cooperazione con i paesi in via di sviluppo. Esse possono ottenere il riconoscimento di idoneità con decreto del Ministro degli affari esteri e sentito il parere della commissione per le organizzazioni non governative. I progetti che realizzano possono riguardare la realizzazione di programmi a breve e medio periodo nei Paesi in via di sviluppo; la selezione, la formazione e l'impiego dei volontari del servizio civile; l'attività di formazione in loco di cittadini di Paesi del terzo mondo.

Gli enti ecclesiastici

La legge n° 222/1985 stabilisce che "gli enti costituiti o approvati dall'autorità ecclesiastica, aventi sede in Italia, i quali abbiano fine di religione e di culto, possono essere riconosciuti come persone giuridiche agli effetti civili con Decreto del Presidente della Repubblica, udito il Consiglio di Stato." L'articolo 4 della stessa legge precisa che gli enti ecclesiastici con personalità giuridica nell'ordinamento dello Stato assumono la qualifica di enti civilmente riconosciuti. Fra i presupposti per tale riconoscimento si elencano il provvedimento di erezione canonica, la sede in Italia, il fine di religione o di culto, la dimostrazione della sufficienza dei mezzi per raggiungere i propri fini, un procedimento amministrativo di riconoscimento agli effetti civili.⁴⁴

Appartengono agli enti ecclesiastici della Chiesa cattolica gli istituti religiosi, ossia delle collettività organizzate, di elevato rilievo comunitario ed ecclesiale, fortemente

⁴⁴ Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit*, cit., pag. 13.

ricalcate sul modello della famiglia. Essi si occupano di erogare e produrre servizi, coerenti con i fini religiosi e valoriali dell'istituto, presupponendo una gestione che rispetti i principi aziendalistici della razionalità economica.⁴⁵

Nella definizione di aziende non profit che è stata data, a livello giuridico rientrano anche altri soggetti da ricordare, presenti nel territorio italiano in minor numero rispetto alle forme giuridiche di cui sopra. Ne sono esempio le associazioni e le fondazioni bancarie, regolate dalla legge 21/1990 e dal D.lgs. 356/1990; gli enti lirici, riconosciuti dal D.lgs. 367/1996; enti di formazione professionale, disciplinati dalla legge 485/1978; e istituti di patronato regolati dalle leggi 804/1997, 112/1980 e D.P.R. 1017/1986, ecc.⁴⁶

1.4 Importanza dell'etica

Si presenta ora una definizione di etica e dei comportamenti aziendali conseguenti ad un atteggiamento eticamente attivo, poiché si ritiene la responsabilità sociale (sia per le imprese che per le organizzazioni non profit appena elencate) strettamente collegata all'etica, in quanto senza l'una l'altra non ha senso di esistere; l'etica dunque è un presupposto alla responsabilità sociale.

Nelle aziende orientate al profitto si parla molto di etica e della necessità di recuperare e ricostruire comportamenti di tipo etico. Le aziende non profit, invece, come avremo occasione di approfondire, agiscono eticamente per realizzare la loro finalità principale di natura sociale, cioè rivolta alla creazione di utilità sociale.

⁴⁵ Cfr. Montanini L., *Etica e governo negli istituti religiosi. I caratteri di aziendalità*. Clua Edizioni, Ancona, 2002, pagg. 2-3.

⁴⁶ La qualificazione giuridica delle aziende non profit a cui si fa riferimento è stata proposta dalla "Commissione Aziende Non Profit del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti".

Per etica, dal greco *ethos*, intendiamo i costumi, le abitudini, i comportamenti individuali. La sfera dei valori, principi e norme condivisi dalla collettività è invece la morale. Lo scopo dell'etica e della morale è illuminare e guidare la vita degli uomini in termini di "buono" e di "giusto".⁴⁷

Nel mondo occidentale fino alla metà del ventesimo secolo la morale cristiana era condivisa dalla società, sia spontaneamente, che consapevolmente. Con il crescere delle società complesse, a partire dagli anni Sessanta, la condivisione di valori cristiani è venuta meno, lasciando il posto ad una molteplicità di interpretazioni sul significato di "buono" e di "giusto". Il processo di secolarizzazione ha introdotto tanti punti di vista su che cos'è l'etica e l'interesse nei nostri giorni verso questa tematica vuole dare una risposta nuova ad un interrogativo che nella storia ha radici remote.

Oggi ci si chiede quale sia il legame tra etica e impresa, tra etica e rispetto delle leggi, tra etica e responsabilità sociale.

L'etica attiene al modo in cui il comportamento gestionale aziendale incide sugli equilibri economici, finanziari e patrimoniali dell'azienda stessa.⁴⁸

L'etica può essere considerata come la disciplina che regola i comportamenti sociali al di là della legge, negli ambiti in cui regolamentazione significherebbe perdita di iniziative private: può essere considerata un "di più" rispetto alla legge. Ci sono diverse applicazioni dell'etica, come l'etica economica, l'etica della finanza, l'etica professionale, la bioetica, ecc. ognuna applicata a un diverso settore di riferimento.

L'uomo è responsabile delle proprie scelte e dei propri comportamenti di fronte a se stesso, a persone con cui intrattiene relazioni e alla comunità intera: alla base di un atteggiamento socialmente responsabile vi è innanzitutto il rispetto dei *diritti dell'uomo*.

Il riconoscimento della dignità intrinseca e dell'eguaglianza e inalienabilità dei diritti di tutti i membri della famiglia umana costituiscono le basi della libertà, della giustizia e della pace nel mondo. I diritti umani sono definiti nella Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo (1948).

⁴⁷ Rusconi G., Dorigatti M., *La responsabilità sociale d'impresa*, cit., pag. 37.

⁴⁸ Cfr. Baldarelli M.G., Vignini S., *La mission, l'etica, il profitto e la solidarietà: quale azienda per quale sviluppo?*, in Boari C. (a cura di), *L'impresa tra vent'anni. Stakeholders, strategie e risorse per la creazione del valore*, cit., pag. 18.

A livello europeo, l'articolo 6 del Trattato sull'Unione europea ribadisce che l'Unione europea “si fonda sui principi di libertà, democrazia, rispetto dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali e dello stato di diritto, principi che sono comuni agli Stati membri.” Nell'azienda il rispetto dei diritti dell'uomo, chiamato anche legittimazione sociale⁴⁹, si traduce come il non sfruttamento della manodopera o del lavoro minorile. Oltre all'osservanza di queste norme le aziende possono ingenerare fiducia nell'ambiente esterno e all'interno, dimostrando un radicamento nei valori etici, inglobati negli obiettivi aziendali. Le aziende che vanno al di là della legittimazione sociale scelgono di rispettare i più profondi valori umani nella loro gestione e di anteporre questa a qualsiasi altra valutazione e decisione di tipo economico.

Nel settore profit, per i consumatori, è importante che le imprese mostrino comportamenti eticamente e socialmente corretti, attenti alla qualità dei prodotti che acquistano. Di fondamentale importanza è la trasparenza che deve osservare l'azienda, riguardo alla provenienza dei prodotti che acquista, la responsabilità nei confronti dei portatori di interessi dell'azienda e la conservazione della reputazione.

Il settore della finanza, con la diffusione dei Fondi Etici, presenta un'alternativa alle aziende o ai cittadini che vogliono riflettere i loro valori anche nella scelta dell'investimento. L'investimento socialmente responsabile è la pratica in base alla quale i risparmiatori decidono di indirizzare i propri risparmi verso imprese che rispettano determinati requisiti etico – sociali.⁵⁰

Alcune imprese decidono di assumere comportamenti etici come “requisito per rimanere sul mercato”⁵¹: per non deludere i consumatori – cittadini, sempre più critici negli acquisti, e l'opinione pubblica in genere, le imprese pongono maggiore attenzione al rispetto delle regole etiche. La scelta etica, però, non può limitarsi a mero strumento per accrescere il consenso dei consumatori, ma deve interrogare nel profondo le imprese e orientare il senso del loro sviluppo.

⁴⁹ Cfr. Baldarelli M.G., Vignini S., *La mission, l'etica, il profitto e la solidarietà: quale azienda per quale sviluppo?*, in Boari C. (a cura di), *L'impresa tra vent'anni. Stakeholders, strategie e risorse per la creazione del valore*, cit., pag. 23.

⁵⁰ Per maggiori approfondimenti si vedano i siti <http://www.finanza-etica.org> , <http://www.finanza-etica.it> e <http://www.bancaetica.com>

⁵¹ Cfr. Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, cit., pag. 29.

Un comportamento etico attivo può avere come conseguenza, oltre ad una maggiore attenzione al cliente, lo sviluppo di programmi di solidarietà che aiutano a risolvere situazioni di disagio sociale vicine o lontane.

Nel settore non profit, invece, la *solidarietà* è considerata il valore verso il quale dirigere l'azione delle strutture associative. La solidarietà non è un concetto generico o sentimentale, né propriamente religioso, ma sociale e civile. Vivere la solidarietà è una maniera di vivere pienamente la cittadinanza, che si manifesta attraverso la capacità di produrre beni comuni relazionali.⁵²

L'etica può essere considerata come l'elemento che avvicina le imprese e le organizzazioni non profit, creando un "filo d'oro" tra esse⁵³: l'orientamento all'etica permette di muoversi non più nella logica dello scambio di mercato, ma di attivare altri circuiti relativi alla reciprocità come la gratuità e il dono, sui quali si basa l'economia solidale.

Si può parlare a questo proposito della diffusione del Commercio Equo e Solidale, una forma di consumo e di risparmio, che propone prodotti di cui è garantita l'eticità.⁵⁴

L'impegno a sviluppare un mercato alternativo è finalizzato allo sviluppo di partnership economiche con la società civile, le imprese, le pubbliche amministrazioni e alla sensibilizzazione dell'opinione pubblica e degli attori istituzionali ed economici che intendono partecipare alla condivisione di comportamenti eticamente corretti.

Il frutto di cambiamenti nel contesto socio – economico degli ultimi decenni è stata l'introduzione di strumenti, attraverso cui comunicare i valori e le prassi commerciali di un'azienda, sia essa profit che non profit, come il codice di condotta e il codice etico.

Il *codice di condotta* viene redatto volontariamente dalle aziende, enuncia norme minime e attesta l'impegno volto ad osservarle e di farle osservare da appaltatori,

⁵² Cfr. Propersi A. *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, ETAS, Milano, 1999, pag. 22.

⁵³ Cfr. Baldarelli M.G., Vignini S., *La mission, l'etica, il profitto e la solidarietà: quale azienda per quale sviluppo?*, in Boari C. (a cura di), *L'impresa tra vent'anni. Stakeholders, strategie e risorse per la creazione del valore*, cit., pag. 43.

⁵⁴ Per maggiori approfondimenti si vedano i siti <http://www.commercioequo.org> <http://www.consumietici.it>

subappaltatori, fornitori e concessionari.⁵⁵ I codici di condotta possono assumere varie forme: per modalità di adozione possono riguardare imprese singole o interi settori di beni di consumo; per ambito di diritti umani e lavorativi, per la tutela dalle corruzioni o per il rispetto dell'ambiente; infine possono avere completezza e articolazione differenti, oltre alla previsione di standard minimi da rispettare.

Altra cosa è il *codice etico* (nato negli stati Uniti nei primi decenni del XX secolo), anch'esso elaborato volontariamente, che definisce ed enuncia i diritti, i doveri e le responsabilità nei confronti di tutti portatori di interessi nell'azienda.

Il codice etico è la base su cui stabilire relazioni di fiducia stabili e mutuamente vantaggiose tra l'impresa ed i suoi interlocutori, nonché il riferimento per esprimere giudizi sull'affidabilità e sulla buona reputazione della stessa.⁵⁶ Il codice etico si sostanzia in una sorta di "carta costituzionale" contenente i principi e le norme etiche, la missione aziendale, i principi etici a cui l'impresa vuole richiamarsi, le norme a cui sono improntate le relazioni, gli standard di comportamento e le sanzioni da applicare in caso di violazione dei principi enunciati.⁵⁷

Le strutture organizzative e di controllo che sostengono e promuovono l'etica nelle aziende sono il comitato etico e l'ethics officer, tuttavia sono ancora poco diffuse.

Il primo è un organismo composto da membri nominati dal consiglio di amministrazione, interni o esterni all'azienda, esperti in etica degli affari. Il comitato etico esprime pareri vincolanti in merito alle problematiche etiche che possono insorgere relativamente alle decisioni strategiche dell'azienda.

Il responsabile delle questioni etiche in azienda, invece, l'ethics officer, è colui che istruisce e supporta il lavoro del comitato etico nel definire e pianificare l'attività

⁵⁵ Commissione delle Comunità Europee: *il Libro Verde per promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001, allegato pag. 27.

⁵⁶ Cfr. Beda A., Bodo R., *La responsabilità sociale d'impresa, strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, ed. Il sole 24 ORE, Milano, 2004, pag. 86 e ss.

⁵⁷ La verifica del grado di rispetto dei codici etici si ha mediante il *bilancio sociale*, come strumento di "misura dell'azione dell'azienda verso tutti gli stakeholder legittimamente interessati. Cfr. Rusconi G., Dorigatti M., *La responsabilità sociale d'impresa*, cit., pag. 156.

economica di formazione etica rivolta ai lavoratori e contribuisce alla redazione di un documento che rendiconta l'agire etico⁵⁸.

E' importante, quindi, riconoscere come non possa esistere responsabilità sociale senza un comportamento etico dell'azienda, e come questo non possa prescindere dal rispetto dei diritti umani delle generazioni presenti e future.

1.5 La responsabilità sociale nelle imprese e nelle aziende non profit

Il concetto di Responsabilità Sociale di Impresa o RSI, possiede una lunga tradizione storica, nata nel mondo delle imprese a scopo di lucro con atteggiamenti paternalistici e di assistenzialismo. Nel corso del tempo i significati attribuiti alla RSI si sono evoluti e le "buone prassi", nell'arco dell'ultimo decennio, si sono diffuse anche tra il settore del non profit e delle amministrazioni pubbliche.

Essere socialmente responsabili significa gestire l'impresa in modo tale da controllarne e possibilmente migliorarne gli effetti sociali e ambientali. Con l'aggettivo *sociale* si fa riferimento all'opinione pubblica, agli obblighi sociali e alle aspettative, economiche e non, espresse dagli stakeholders.

La RSI non possiede una legislazione di riferimento, non esistono norme nel contesto italiano ed europeo che impongono alle aziende di essere socialmente responsabili. Sono stati pubblicati tuttavia dei documenti, come ad esempio nel 2001 il Libro Verde⁵⁹, che definisce il concetto di RSI come "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate".

⁵⁸ Le aziende che vogliono distinguersi possono mirare al conseguimento della certificazione etico-sociale, ovvero la revisione e la verifica da parte di un soggetto indipendente del comportamento etico-sociale adottato, in relazione agli impegni presi dall'azienda. Si parlerà nel capitolo seguente degli strumenti che rendicontano l'agire etico-sociale.

⁵⁹ Cfr. Commissione delle Comunità Europee: *il Libro Verde per promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001. Si rinvia, per maggiori approfondimenti, al paragrafo 1.7 dove si parlerà più specificamente di tale pubblicazione.

Per l'azienda "essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate."⁶⁰ La RSI deve avere prospettive a lungo termine, in sintonia con i valori etici di fondo e nel pieno rispetto dei propri dipendenti.

Secondo il World Business Council for Sustainable Development la CSR è il "continuo impegno dell'azienda a comportarsi in maniera etica e a contribuire allo sviluppo economico, migliorando la qualità della vita dei dipendenti, delle loro famiglie, della comunità locale più in e generale della società".⁶¹

Si parla di responsabilità sociale quando le aziende si preoccupano di gestire in modo equilibrato i bisogni e le aspettative legittime di diversi portatori di interessi⁶² cercando di perseguire gli obiettivi di profitto prestando attenzione anche alle esigenze della società o dell'ambiente. Essere socialmente responsabili significa adoperarsi in modo sistematico e non occasionale verso il miglioramento progressivo dell'impatto sociale dell'attività economica e farsi carico di azioni positive che abbiano valore aggiunto. Come sostengono alcuni autori⁶³ la responsabilità sociale di impresa non consiste soltanto in pratiche paternalistiche dell'imprenditore verso i propri dipendenti, o in opere di beneficenza verso strutture socio-educative locali mediante l'elargizione di una parte degli utili a favore di una scuola o di un asilo vicini alla sede dell'azienda.

⁶⁰ Cfr. Cavicchi P., Dalledonne A., Durand C., Pezzuto G., *Bilancio sociale e ambientale. Responsabilità sociale e ambientale dell'impresa*, IPSOA, 2003, pag. 7.

⁶¹ Le definizioni del World Business Council for Sustainable Development sono state riprese dall'articolo AA.VV. *La responsabilità sociale delle imprese. Intervista a Roberto Maroni, ministro del welfare*, pubblicato nel periodico *Economia e Management*, n° 5, Milano, 2003.

⁶² In letteratura, i soggetti portatori di interesse, vengono chiamati "Stakeholders". Il termine anglosassone sta ad indicare tutte le persone, gli enti, le organizzazioni che possiedono un interesse in gioco con l'azienda di riferimento. Per maggiori approfondimenti circa la teoria degli stakeholders si rinvia al paragrafo 1.6 del presente capitolo.

⁶³ Cfr. Cavicchi P., Dalledonne A., Durand C., Pezzuto G., *Bilancio sociale e ambientale. Responsabilità sociale e ambientale dell'impresa*, cit., pag. 10.

Alcune imprese manifestano la loro responsabilità sociale svolgendo, ad esempio, azioni di solidarietà nazionale o internazionale, partecipando a progetti di sviluppo economico e sociale di paesi svantaggiati, che diventano parte integrante dell'attività istituzionale orientata al profitto.⁶⁴

Le attività socialmente responsabili non devono essere occasionali, ma programmate strategicamente da parte dell'azienda e rivolte ad una realtà più ampia. Le prassi socialmente responsabili si riflettono sulle risorse umane, sull'adattamento dell'impresa alle trasformazioni e ai cambiamenti, inoltre cercano di stabilire un giusto equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa.

La RSI si caratterizza per la consapevolezza da parte del top management di controllare e migliorare gli effetti sociali e ambientali dell'attività dell'impresa, nel gestire la propria attività generando profitto in modo responsabile verso i partner economici, la collettività e l'ambiente (istituzioni pubbliche, partner commerciali, consumatori, fornitori, azionisti, organizzazioni non profit, ecc.).⁶⁵

Le caratteristiche delle aziende che intraprendono un percorso di RSI sono la volontarietà e la libertà di intraprenderlo, al di là di ciò che prescrive la normativa. Tale caratteristica di volontarietà della RSI è sostenuta dal mondo imprenditoriale poiché salvaguarda la creatività e l'innovazione delle imprese, che scelgono con originalità di formulare progetti e tradurli in comportamenti socialmente responsabili.

Per le imprese di grandi dimensioni l'adozione volontaria di nuovi principi di RSI non comporta un'aggiunta opzionale ai processi fondamentali dell'impresa, bensì viene riconosciuta come una componente essenziale dell'identità della stessa, scegliendo adeguati strumenti di governo e di gestione.

L'impresa responsabile è capace di interiorizzare le conseguenze sociali e ambientali della propria attività, poiché non agisce più in modo autoreferenziale, ma tiene conto delle istanze provenienti dall'interno e dall'esterno della stessa.

⁶⁴ Cfr. Baldarelli M. G., Vignini S., *La mission, l'etica, il profitto e la solidarietà: quale azienda per quale sviluppo?*, in Boari C. (a cura di), *L'impresa tra vent'anni. Stakeholders, strategie e risorse per la creazione del valore*, Carocci editore, Roma, 2003, pag. 17.

⁶⁵ Cfr. Beda A., Bodo R., *La responsabilità sociale d'impresa, strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Il sole 24 ORE, Milano, 2004, pag. 2.

Qualsiasi azienda ha bisogno di acquisire legittimità e consenso nell'agire; talvolta assumere comportamenti socialmente responsabili attribuisce una migliore reputazione.

La scelta della RSI però non deve limitarsi a mero strumento per accrescere il consenso dei consumatori, ma essere interiorizzata dalle aziende stesse ed inserita nella strategia più lungimirante.

Un'ulteriore caratteristica delle aziende che intraprendono un percorso di RSI è il legame tra responsabilità sociale e sviluppo sostenibile.

Lo *sviluppo sostenibile* può essere definito come “lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare le proprie necessità”⁶⁶ e nel rispetto dell'ambiente.

La sostenibilità è un approccio più ampio della RSI, finalizzato alla creazione di valore, per tutti i portatori di interesse, nel lungo periodo, cogliendo le opportunità e gestendo i rischi presenti nell'ambiente.⁶⁷ L'azienda sostenibile non è solo socialmente responsabile, ma anche solida finanziariamente; minimizza i propri impatti ambientali negativi ed agisce in conformità alle aspettative sociali.

Il filosofo tedesco contemporaneo H. Jonas ritiene che sia necessario interrogarsi sulla compatibilità delle conseguenze dell'attività aziendale con le generazioni future: bisogna rivolgersi alle generazioni future con un atteggiamento di maggiore responsabilità in merito a quanto si è prodotto in termini non solo economici, ma soprattutto etici, ambientali e sociali.⁶⁸

La modalità per rendicontare la sostenibilità è la Triple Bottom Line, letteralmente traducibile con “triplice approccio”, ovvero la stesura di un bilancio in cui compaiono tre diversi risultati delle prestazioni globali di un'impresa: la dimensione economica, sociale e ambientale dell'azienda nell'anno di esercizio a cui fa riferimento.

⁶⁶ La definizione di sviluppo sostenibile a cui si fa riferimento è stata formulata nel 1987 in occasione della stesura del rapporto Brundtland.

⁶⁷ Cfr. Rusconi G., Dorigatti M., *La responsabilità sociale d'impresa*, Fondazione Acli Milanese, Milano 2004, pag. 96 e ss.

⁶⁸ Cfr. Jonas H., *Principio responsabilità*, Einaudi, Torino, 1978, pagg. 3-63.

Lo sviluppo sostenibile, la responsabilità sociale e la sensibilità etica diventano secondo alcuni⁶⁹ un vincolo che le imprese devono affiancare al perseguimento del profitto; diverso è l'orientamento delle aziende non profit alla responsabilità sociale, che si configura non come un obbligo, ma come un obiettivo a cui sono affiancati vincoli di economicità.

La responsabilità sociale di impresa, nonostante sia nata nel mondo delle aziende orientate al profitto, può essere applicata anche al settore del non profit, con le dovute precisazioni. La responsabilità sociale per le aziende non profit si configura come un'assunzione esplicita dell'agire economico dei soggetti operanti nel terzo settore.

L'impresa sociale, oltre ad avere efficaci comportamenti imprenditoriali e gestionali, definisce canoni morali in grado di orientare l'azione. Le aziende non profit, in quanto possiedono una natura democratica e pluralistica, sono orientate per loro natura all'equità e al bene comune.⁷⁰ Le organizzazioni senza scopo di lucro si dicono socialmente responsabili se dimostrano attenzione verso tutti i portatori di interesse, interni ed esterni alle stesse; se organizzano, gestiscono e comunicano responsabilmente l'impatto della propria attività in termini economici, finanziari, sociali e ambientali; se aderiscono ai principi dello sviluppo sostenibile.⁷¹

Le aziende non profit che decidono volontariamente di intraprendere un percorso di responsabilità sociale compiono un salto di qualità. Questo avviene in primo luogo con la definizione dei valori e della missione aziendale, in secondo luogo con la formalizzazione, comunicazione e condivisione con gli interlocutori.

La dimensione etica è presupposto alla cultura dell'azienda non profit, ovvero agli orientamenti cognitivi, normativi ed affettivi attraverso i quali i membri di un'organizzazione rappresentano agli altri la realtà della vita organizzativa.

⁶⁹ Cfr. Baldarelli M. G., Vignini S., *La mission, l'etica, il profitto e la solidarietà: quale azienda per quale sviluppo?*, in Boari C. (a cura di), *L'impresa tra vent'anni. Stakeholders, strategie e risorse per la creazione del valore*, cit., pag. 18.

⁷⁰ Cfr. Zamagni S., *La responsabilità sociale d'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, in "Il ponte", Firenze, n° 10-11/2003, pag. 256 e ss.

⁷¹ Gruppo di lavoro "Enti locali" e "Non profit" dell'Ordine dei dottori commercialisti di Ivrea, Pinerolo, Torino. Cfr. *Il Bilancio sociale nell'ambito del non profit*, Torino, 2002, pag. 1 e ss, documento reperibile nel sito <http://www.bilanciosociale.it>

La Carta dei Valori è un documento che racchiude i valori di riferimento per le scelte strategiche e per i comportamenti operativi di chi lavora in azienda.⁷² Una volta esplicitato il fine istituzionale, l'organizzazione non profit provvederà a comportarsi in maniera coerente con esso, per avere legittimazione dall'esterno.

Dovrà, inoltre, ottimizzare le risorse per rispondere alle attese di chi le controlla o le ha fornite, per ottenere consenso e apprezzamento anche dall'interno dell'organizzazione.

Il personale dell'azienda non profit, sia esso remunerato, che volontario, è occupato in attività che creano utilità sociale e allo stesso tempo soddisfano i bisogni e gli interessi personali, come ad esempio attività filantropiche e di promozione del volontariato, attività internazionali, attività presso organizzazioni imprenditoriali, professionali e sindacali, ecc.⁷³ La comunicazione di come vengono gestite le risorse è di fondamentale importanza quando le stesse provengono dall'esterno; talvolta, però, le organizzazioni non profit ritengono che la loro attività sociale sia percepita naturalmente dagli stakeholders, senza bisogno di essere comunicata. Le aziende non profit, che intraprendono un percorso di responsabilità sociale decidono di *comunicare* e rendicontare la propria attività sociale.

In particolare le aziende non profit possono mostrare di essere trasparenti in tre ambiti particolari: quello gestionale, quello amministrativo e infine istituzionale.⁷⁴ Riguardo al primo ambito la trasformazione da enti di assistenza a vere e proprie imprese sociali comporta l'attenzione a tematiche aziendalistiche, come il rispetto di vincoli economici e gestionali, da rendicontare nel bilancio di esercizio. Il perseguimento di risultati di tipo economico è strumentale al raggiungimento di risultati sociali, i quali sono fondamentali per l'azienda non profit. Non è sufficiente dare conto dell'equilibrio economico-finanziario dell'organizzazione tramite il bilancio di

⁷² L'Istituto europeo per il Bilancio Sociale (IBS) sulla base della Carta dei Valori Umani fondamentali, pubblicata nel 1989 dalla Fondazione Internazionale Nova Spes, ha elaborato la Carta dei Valori d'Impresa. Si veda il sito <http://www.bilanciosociale.it>

⁷³ Cfr. Baldarelli M. G., Vignini S., *La mission, l'etica, il profitto e la solidarietà: quale azienda per quale sviluppo?*, in Boari C. (a cura di), *L'impresa tra vent'anni. Stakeholders, strategie e risorse per la creazione del valore*, cit., pag. 28.

⁷⁴ Cfr. Maticena A., *La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit*, in Hinna L., *Il bilancio sociale*, cit., pag. 150.

esercizio, ma occorre fornire altrettante informazioni circa la dimensione sociale della gestione. Vi sono infatti aspetti fondamentali del management, come ad esempio l'utilità sociale creata dall'azienda non profit, che non può tradursi in termini monetari. Il secondo ambito di comunicazione per le aziende non profit è quello amministrativo, in cui dimostrano di essere trasparenti mediante la diffusione di informazioni che permettono la verifica del rispetto di vincoli legali derivanti da agevolazioni fiscali.

Tale comunicazione è limitata rispetto alla quantità di informazioni che potrebbero essere fornite negli altri due campi, gestionale e istituzionale, ma necessita comunque di essere effettuata per questioni di trasparenza. Le informazioni circa l'amministrazione delle aziende non profit sono difficili da produrre (si pensi ad esempio alla valutazione del clima aziendale), richiedono un impiego non indifferente di risorse e di energia.

Le aziende che si impegnano su questo fronte ottengono dei vantaggi e sono stimolate al miglioramento. L'ambito istituzionale, infine, riguarda la trasparenza perseguita mediante la comunicazione di informazioni che permettono il controllo del raggiungimento di finalità solidaristiche dell'azienda. Esempi di come rendicontare queste informazioni sono, ad esempio, la stesura di rapporti sulla coerenza tra attività svolta e fine istituzionale, su raccolte fondi e utilizzo degli stessi, sulla connessione tra attività istituzionali e accessorie, valutazione dei benefici sociali prodotti per l'utenza e per la collettività, ecc.

L'esigenza di comunicare l'impatto sociale dell'attività delle organizzazioni non profit può nascere grazie a due motivazioni⁷⁵. In primo luogo si può pensare che le ONP sentano il dovere di comunicare le modalità in cui gestiscono le proprie risorse, dando risposta alla crescente domanda di trasparenza da parte dei donatori privati. In secondo luogo, le aziende non profit, e soprattutto quelle maggiormente strutturate sotto l'aspetto professionale, avvertono l'esigenza di farsi conoscere dal mondo dell'impresa, che potrebbe essere interessato ad instaurare partnership e collaborazioni con il terzo settore.

⁷⁵ Ceriotti M., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, in "Summa", Milano, 2002.

Le imprese che sono disposte a sostenere le attività delle organizzazioni non profit (mediante donazioni, o instaurazione di partnership, ecc.) pretendono in cambio di avere informazioni circa le attività svolte, che non rientrano nel bilancio d'esercizio, e che hanno bisogno di essere comunicate in modo più dettagliato. La responsabilità sociale nelle aziende non profit, che possiedono per definizione una finalità sociale, viene perseguita dedicando attenzione al contesto in cui operano e a tutti gli stakeholders di riferimento.

Gli strumenti principali attraverso i quali comunicare e rendicontare la responsabilità sociale d'impresa sono il bilancio sociale e il bilancio di sostenibilità, che verranno approfonditi nel capitolo seguente.

1.6 A chi si rivolge la RSI? L'identificazione degli stakeholders

Verrà introdotto ora il concetto di stakeholders, precisando che verrà continuamente richiamato nei capitoli successivi, sino ad approfondire, nell'ultimo capitolo, il caso di un'azienda non profit che, attraverso il bilancio sociale, ha curato particolarmente il proprio rapporto con i suoi stakeholders.

Stakeholder è un termine di origine anglosassone composto dalla radice “*stake*” che significa “scommessa”, “gioco”, “aspettativa”, “interesse”, e “*holder*” che significa “portatore”, “possessore”.

Lo “*stake*” può essere definito come qualunque tipo di interesse legittimo, diritto o rivendicazione che individui o gruppi hanno nei confronti delle politiche, dei sistemi organizzativi o gestionali, delle azioni di un'azienda non profit, e che contribuisce alla creazione del valore comune. Questo può essere legato alla soddisfazione di bisogni sociali, economici o meta-economici, etici, sociali, politici o tecnologici; oppure bisogni espliciti o impliciti; passati, presenti o futuri.⁷⁶

L'origine dell'espressione “stakeholders” risale alla cultura contadina, dove viene utilizzata per indicare il “proprietario dei paletti di confine del fondo agricolo”,

⁷⁶ Cfr. Manfredi F., Maino G., *Aziende non profit. Il governo e la comunicazione della qualità*. Egea, Milano, 2000, pagg. 74-77.

ovvero il vicino, colui che senza avere rapporti giuridici diretti è interessato a ciò che succede nel terreno confinante, in quanto i propri interessi potrebbero essere lesi.⁷⁷

Lo stakeholder è, quindi, colui che possiede degli interessi diretti o indiretti, economici e non, in gioco con l'azienda, pertanto il suo ruolo è di assoluta rilevanza.⁷⁸

Negli Stati Uniti degli anni Sessanta – Settanta si è sviluppata una teoria sugli stakeholders, la cosiddetta *Stakeholder Theory*, secondo la quale tra azienda e ambiente di riferimento esistono sempre più stretti legami e relazioni di reciproca influenza. I rapporti tra le attività aziendali ed i soggetti direttamente o indirettamente influenzati rappresentano una risposta alla crescente complessità ambientale; qualsiasi scambio od obiettivo riguardante uno solo fra gli stakeholders individuati deve essere valutato in relazione all'intero sistema di relazioni dell'organizzazione.⁷⁹

Nelle prime definizioni di stakeholders si percepisce la presenza di un legame di dipendenza fra questi e l'azienda, considerato che “dipendono dall'azienda per il raggiungimento dei loro obiettivi personali, e da essi dipende l'esistenza dell'azienda” inoltre partecipano all'azienda, guidati dai loro interessi ed obiettivi; dalla loro benevolenza l'azienda trova senso di esistere.⁸⁰

Negli anni Ottanta il concetto di stakeholders viene modificando attribuendo un ruolo attivo ai portatori di interesse, in quanto possono condizionare l'azienda, oltre che essere condizionati da essa.

⁷⁷ Cfr. Hinna L., *Bilancio sociale: i punti cardinali*, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, cit., pag. 6.

⁷⁸ Nel Libro Verde – *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, pubblicato nel 2001 dalla Commissione Europea (di cui si parlerà meglio nel paragrafo 1.7) lo stakeholders è definito come un soggetto interessato, un individuo, una comunità o un'organizzazione che influisce sulle operazioni non necessariamente economiche di un'impresa e ne subisce le ripercussioni. Un'altra definizione viene fornita dal GBS – Gruppo di studio per il bilancio sociale- sono stakeholders quei soggetti (intesi nel senso di individui, gruppi, organizzazioni) che hanno con l'azienda relazioni significative.

⁷⁹ Cfr. AA.VV *Responsabilità sociale: gli stakeholders*, in “De qualitate”, n° 6-2003.

⁸⁰ Si fa riferimento alle definizioni di stakeholders formulate da E. Rhenman nel 1964 e da L. Alhstedt & I. Janhukainen nel 1971, riportate in Manfredi F., Maino G., *Aziende non profit. Il governo e la comunicazione della qualità*, Egea, Milano, 2000, pagg. 74-76.

Gli stakeholders “possono incidere sul raggiungimento degli obiettivi aziendali o essere condizionati dal conseguimento di essi”, “senza il loro sopporto l’azienda cesserebbe di esistere”.⁸¹

Nella prima metà degli anni Novanta vengono considerati stakeholders soltanto coloro che hanno un rapporto giuridico forte con l’azienda cioè la presenza di un contratto formale con essa. Sono stakeholders “coloro che hanno richieste legittime nei confronti dell’azienda, derivanti dall’instaurazione di una relazione di scambio, che apportano risorse critiche e si attendono di vedere soddisfatto un proprio interesse.”⁸²

Nella seconda metà degli anni Novanta, invece, il concetto di stakeholders si estende a coloro che hanno un qualsiasi rapporto di relazione con l’azienda, sia esso formale, sia informale, ovvero “coloro che partecipano al processo di creazione del valore comune”.⁸³

Da un decennio fa, sino ai nostri giorni, si riconosce agli stakeholders il ruolo di “partecipazione al processo di creazione del valore comune dell’azienda”, sia essa profit che non profit; essi “sopportano un rischio conseguentemente al fatto di aver investito un capitale, umano o economico, in un’azienda”.⁸⁴

Gli stakeholders sono considerati oggi come parte integrante del sistema in cui è coinvolta un’azienda: vi è un legame diretto tra l’azienda e la comunità in cui essa è inserita. L’azienda trae i suoi connotati anche dal contesto sociale in cui nasce, e nell’evolversi produce feedback ed influenze sullo stesso contesto.

⁸¹ Si fa riferimento alle definizioni di stakeholders formulate da R.E. Freeman nel 1984, e da N. Bowie nel 1988, riportate in Manfredi F., Maino G., *Aziende non profit. Il governo e la comunicazione della qualità*, cit., pag. 75.

⁸² Si fa riferimento alla definizioni formulata da C.W.Hill & T.M. Jones nel 1992 riportate in Manfredi F., Maino G., *Aziende non profit. Il governo e la comunicazione della qualità*, cit., pag. 75.

⁸³ La definizione è stata formulata da R.E. Freeman nel 1994. Cfr. Hinna L., *Bilancio sociale: i punti cardinali*, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, cit., pag. 7.

⁸⁴ Si fa riferimento alle definizioni di stakeholders formulate da R.E. Freeman nel 1994, e da M. Clarkson nello stesso anno, riportate in Manfredi F., Maino G., *Aziende non profit. Il governo e la comunicazione della qualità*, cit., pag. 76 e Hinna L., *Bilancio sociale: i punti cardinali*, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, cit., pag. 7.

La relazione tra azienda e ambiente (naturale, sociale, politico, ecc.) è talmente forte che il concetto di responsabilità sociale è di fatto parte integrante della pianificazione e della strategia dell'azienda stessa.⁸⁵

In letteratura esistono diverse classificazioni degli stakeholders, ci limitiamo in questa sede a riportarne le più note. Si possono suddividere gli stakeholders in *interni* ed *esterni* all'azienda: i soggetti interni sono, ad esempio, i lavoratori gli azionisti, i soci, i dipendenti, ecc. I soggetti esterni sono, ad esempio, i clienti, i fornitori, i azionisti, i finanziatori, le associazioni di consumatori, i gruppi ambientalisti, le istituzioni pubbliche, la comunità locale, i mass-media, ecc. I diversi portatori di interessi, interni ed esterni, presentano all'azienda richieste con un peso diverso, relativo alla diversa legittimità delle stesse, all'urgenza di soddisfarle e alla diversa capacità di influenzare le scelte dell'azienda.

Si possono distinguere, inoltre, secondo la definizione di Freeman del 1984, gli stakeholders in *primari* e *secondari*: fra i primi si possono includere tutti quegli individui e gruppi ben identificabili, la cui presenza è fondamentale per la sopravvivenza dell'organizzazione: fornitori, azionisti, clienti, dipendenti, Governo, istituzioni, i sindacati. Rientrano fra gli stakeholders secondari tutti quei soggetti che influenzano l'attività d'impresa, in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi, ma non sono presenze essenziali e non partecipano alle transazioni economiche: essi sono ad esempio i concorrenti, la comunità locale, i gruppi di interesse pubblico, i movimenti di protesta, le associazioni imprenditoriali, i mass media o le generazioni future.⁸⁶

Gli stakeholders sono coinvolti nell'attività dell'azienda in quanto intrattengono con essa relazioni di scambio e ne sono influenzati significativamente o ne subiscono le ripercussioni.

⁸⁵ Cfr. Matteucci M., *Responsabilità sociale delle imprese. La norma SA8000 sulla "responsabilità sociale" è una norma internazionale, ad adesione volontaria*, in "De qualitate" n° 7/2002, pag. 16.

⁸⁶ Cfr. Beda A., Bodo R., *La responsabilità sociale d'impresa, strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Il sole 24 ORE, Milano, 2004, pagg. 22-23.

Gli interessi in gioco variano a seconda dei soggetti considerati: i lavoratori ad esempio desiderano alti salari, decenti condizioni di lavoro e buoni trattamenti pensionistici; i manager vorrebbero accrescere il loro potere ed il prestigio; gli azionisti l'espansione del capitale societario; i clienti sceglieranno beni e servizi con il miglior rapporto qualità-prezzo, ecc.

Per gestire in maniera adeguata le relazioni con gli stakeholders occorre avviare un processo continuo interno ed esterno che influenza le decisioni strategiche. Occorre tenere in considerazione che alcuni stakeholders costituiscono una possibile minaccia per l'azienda, mentre altri sono potenziali alleati; l'azienda dovrà tener conto di questo schieramento, che, tuttavia, può variare nel tempo.⁸⁷

Il termine stakeholders è nato in contrapposizione a shareholder, ovvero a quei portatori di interessi esclusivamente economici. Nel settore profit, tradizionalmente, gli azionisti o shareholder erano i soli a cui rendere conto dei risultati di gestione dell'attività economica, senza il loro appoggio l'azienda non sarebbe in grado di sopravvivere.

Oggi un'impresa viene considerata socialmente responsabile se rende conto della propria attività economica e sociale non solo agli azionisti, ma ad una molteplicità di soggetti, gli stakeholders appunto.⁸⁸

Si parla di una visione *multi – stakeholders* quando l'azienda si apre ad un approccio strategico, allargato delle relazioni industriali, capace di bilanciare in modo equo gli interessi e le aspettative legittime di tutti coloro che hanno un rilevante interesse in gioco nella conduzione dell'impresa.⁸⁹

Nel settore non profit, fra gli stakeholders, non compaiono gli azionisti, ma, se si tratta, ad esempio, di una cooperativa sociale vengono considerati i soci lavoratori e volontari; i clienti saranno chiamati utenti o pazienti; inoltre saranno presenti fra le risorse umane i volontari, ecc.

⁸⁷ Cfr. AA.VV *Responsabilità sociale: gli stakeholders*, in "De qualitate", n° 6/2003.

⁸⁸ Cfr. Chiesi A. M., Martinelli A., Pellagotta M., *Il bilancio sociale, stakeholders e responsabilità sociale*. Edizione Il sole 24 ORE, Milano, 2000, pag. 20.

⁸⁹ Cfr. Beda A., Bodo R., *La responsabilità sociale d'impresa, strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, cit., pag. 20.

L'impresa sociale si distingue dall'impresa orientata al profitto, pertanto, va pensata come l'insieme di relazioni intessute con interlocutori interni ed esterni. Identificare gli stakeholders assume una particolare rilevanza nel caso di organizzazioni non profit, in quanto l'attività istituzionale si concentra proprio sulle relazioni con i diversi portatori di interessi.

L'approccio alla responsabilità sociale dell'impresa, basato sul concetto di stakeholders, tende a definire la natura e gli ambiti delle obbligazioni dell'impresa verso questi, alla luce dei differenti interessi di cui essi sono portatori. La responsabilità sociale si traduce prima di tutto nell'identificazione degli stakeholders, e successivamente, nella ricerca di un giusto equilibrio delle legittime aspirazioni, al fine di evitare i conflitti legati alla diversa natura degli interessi in gioco.⁹⁰

Nel corso del secondo capitolo verranno approfondite le modalità di comunicazione e di relazione dell'azienda con i propri stakeholders, attraverso processi, quali la costruzione di un bilancio sociale, ecc.

1.6.1 L'adozione di un comportamento socialmente responsabile: i benefici per l'azienda e la comunità

Adottare comportamenti socialmente responsabili non è solo questione di filantropia come si è creduto in passato, ma consente di avere un ritorno e ripagare le imprese degli sforzi sostenuti creando un vantaggio competitivo duraturo. La RSI non deve essere considerata come un costo, ma come un elemento che, se integrato nella gestione aziendale, condiziona positivamente la performance dell'impresa e la sua competitività, migliorandone le prospettive di sviluppo. Secondo alcuni studiosi⁹¹ la performance di un'impresa dipende da diversi elementi di tipo intangibile (intangibile asset) quali il valore della conoscenza e la capacità di innovare, la cultura organizzativa, il consenso e la fiducia delle diverse categorie di stakeholders, la reputazione, la

⁹⁰ Cfr. Chiesi A. M., Martinelli A., Pellagotta M., *Il bilancio sociale, stakeholders e responsabilità sociale*, cit., pag. 21.

⁹¹ Per ulteriori approfondimenti si legga *Responsible Competitiveness-Corporate Responsibility in Action*; The Copenhagen Centre, Gennaio 2003.

credibilità e, in ultima analisi, la disponibilità a contribuire al benessere della comunità.

La reputazione dell'impresa è ciò che consente ai suoi stakeholders di fidarsi, di essere soddisfatti nel lavoro e conseguentemente di cooperare con essa, in modo che le transazioni avvengano con bassi costi di controllo o di contrattazione. La reputazione si acquisisce se l'impresa dichiara impegni credibili e dimostra, attraverso la sua condotta, di mantenerli nel tempo⁹². Gli stakeholders hanno possibilità di influire sulla reputazione, spingendo l'azienda ad adottare la RSI tra i criteri del proprio sistema di governance e della propria strategia. Per quanto, ad oggi, numerose ricerche stiano ancora approfondendo l'analisi della possibile correlazione tra RSI e prestazioni economico-finanziarie, un numero sempre crescente di aziende sta adottando comportamenti socialmente responsabili. La RSI contribuisce, in una prospettiva di sviluppo duraturo per l'impresa, alla creazione di valore ed è quindi in grado di generare un vantaggio competitivo per l'azienda. Tra i benefici di un comportamento socialmente responsabile vengono qui di seguito ricordati i più importanti.

Con riferimento alle risorse umane e al clima aziendale, le pratiche di RSI contribuiscono a creare un ambiente di lavoro migliore, più sicuro e motivante, in linea con gli obiettivi aziendali dell'efficacia e dell'efficienza. Di conseguenza, aumentano la capacità dell'impresa di attrarre e mantenere personale qualificato e motivato.

Nei confronti del mercato finale, l'impegno in ambito sociale contribuisce a sviluppare un rapporto stabile e duraturo con i clienti, basato sulla fiducia e sulla fedeltà alla marca. L'attenzione ai principi di responsabilità sociale e ambientale, rafforzando la reputazione dell'impresa, riduce i rischi di iniziative di boicottaggio da parte di organizzazioni terze. In un quadro competitivo internazionale sempre più complesso e dinamico la RSI può rappresentare un qualificante elemento di differenziazione, trasformando le minacce in opportunità, nel rispetto delle regole del mercato e della sensibilità dei consumatori. Un ulteriore beneficio che può derivare da un comportamento socialmente responsabile è rappresentato dalla relazione con le

⁹² Cfr Sacconi L., Baldin E., *Come le organizzazioni possono essere socialmente responsabili?*, in "Sviluppo e organizzazione", n° 186/2003, pag. 52.

istituzioni finanziarie, nell'ottica di un più facile accesso alle fonti di finanziamento in virtù della già evidenziata riduzione del profilo di rischio. Naturalmente, obiettivi simili presuppongono la diffusione di una cultura d'impresa orientata al dialogo con gli stakeholders, sia interni che esterni, con la finalità di creare un contesto improntato alla fiducia e al soddisfacimento dei reciproci bisogni. La cultura di impresa socialmente responsabile intende innescare un meccanismo emulativo tra le stesse, portandole a conoscenza degli strumenti, dei vantaggi e delle applicazioni della RSI.

Partendo dal presupposto che tra l'azienda e la società vi sia interazione e influenza reciproca, un comportamento socialmente responsabile (di un'organizzazione profit, non profit, o pubblica amministrazione) può influire positivamente nella società civile.

L'azienda crea occupazione, offrendo ricchezza al territorio e opportunità di crescita, maggiore possibilità di accesso alle risorse finanziarie, tecniche e manageriali, sviluppo del capitale umano attraverso nuove opportunità per l'apprendimento, attraverso la possibilità di accedere ai servizi ed il miglioramento degli stessi.

L'azienda influisce nel territorio creando capitale sociale, inteso come il patrimonio di atteggiamenti e credenze condivisi da una determinata comunità.

Alla base di un comportamento socialmente responsabile sta il principio secondo cui intervengono in favore delle persone bisognose le organizzazioni territorialmente e funzionalmente più vicine. Alcuni esempi riguardano il rapporto tra l'azienda e la comunità locale dove è fortemente radicata, soprattutto nel caso di piccole e medie imprese: l'integrazione di soggetti svantaggiati nel mondo del lavoro, la rigenerazione di infrastrutture comunitarie, il dialogo con le istituzioni educative che operano a livello locale, il miglioramento di servizi sanitari ed educativi.

Un'impresa può creare beneficio alla collettività ad esempio sponsorizzando iniziative locali, tipo manifestazioni sportive, culturali od anche le feste parrocchiali.

Le imprese e le aziende non profit possono costituire partnership finalizzate a promuovere iniziative di marketing legato alle cause sociali, ossia il *Cause Related Marketing* (CRM). Con esso si intende l'attività commerciale in cui le imprese e le organizzazioni non profit collaborano in maniera congiunta, cioè in partnership, al fine

di promuovere un'immagine, un prodotto, un servizio, traendone reciprocamente vantaggio.⁹³ Negli ultimi anni in Italia si stanno diffondendo notevolmente iniziative di Marketing Sociale abbinando al marchio di un'azienda investitrice o al prodotto oggetto di comunicazione il marchio di un'organizzazione non profit.⁹⁴

Infine anche l'ambiente può trarre beneficio da un comportamento socialmente responsabile attraverso una minore emissione di sostanze inquinanti ed effetti negativi; una maggior tutela del patrimonio ambientale ed un uso corretto delle risorse naturali, risparmiando l'energia prodotta ed utilizzata.

1.6.2 Il rapporto con gli stakeholders nelle aziende non profit

Le aziende non profit, poiché fondano la loro esistenza su valori etici, e forniscono servizi socialmente utili, necessitano di gestire un rapporto coerente con gli stakeholders. Costantemente devono verificare il tipo di relazioni instaurate con i portatori di interessi, e la conformità delle loro attese con i valori dichiarati.

Gli utenti, i finanziatori (donatori, partner commerciali, Pubblica Amministrazione, banche), i lavoratori stipendiati, i volontari, gli amministratori, seppur con gradi differenti, influenzano l'operato dell'organizzazione, sia a livello strategico che operativo. Le capacità, i bisogni, le aspirazioni dei singoli individui, hanno pertanto un impatto significativo sul funzionamento dell'azienda e necessitano di essere costantemente identificati, gestiti e supportati. Le persone che decidono i fini, spesso, nelle aziende non profit, sono anche quelle direttamente coinvolte nella loro realizzazione, o sono direttamente interessate a controllare la corrispondenza tra le motivazioni e la concreta gestione.⁹⁵

⁹³ Cfr. Cerana N. (a cura di), *Comunicare la responsabilità sociale, teorie modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Franco Angeli editore, Milano, 2004, pag. 93.

⁹⁴ L'osservatorio Sodalitas sul Marketing Sociale si occupa di monitorare mensilmente le campagne di comunicazione su quotidiani, periodici, Tv, radio, affissioni e cinema, rilevando la dimensione del fenomeno. Le informazioni vengono pubblicate su base trimestrale nel sito <http://www.sodalitas.it>

⁹⁵ Cfr. Borgonovi F., Amatucci f., Bandini F., Maioli G., *Le variabili critiche delle aziende non profit: la gestione finanziaria delle aziende non profit, le persone nelle aziende non profit*, in Maticena A. (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 1999, pag. 233.

E' importante, soprattutto nel settore non profit, avere una forte *motivazione* al lavoro, poiché il contatto con l'organizzazione avviene generalmente, sia per i volontari, che per i dipendenti, a seguito della condivisione dei valori e del desiderio di effettuare un lavoro utile alla collettività.⁹⁶ La motivazione è uno dei motivi portanti dell'appartenenza al non profit, per raggiungere obiettivi sociali e filantropici.

La presenza di personale stipendiato, nelle organizzazioni non profit, è direttamente proporzionale alle dimensioni aziendali. Il lavoratore del non profit, molto più di quello delle imprese o degli enti pubblici, deve essere fidelizzato, in quanto spesso opera con minori garanzie rispetto agli altri lavoratori, nonché assume un ruolo centrale nel perseguimento della missione istituzionale.⁹⁷ Sono le persone stipendiate e volontarie, infatti, che costituiscono il vero patrimonio aziendale agli occhi della comunità di riferimento, la reputazione e la credibilità dell'organizzazione. Dato il ruolo centrale che possiedono i dipendenti e i volontari, potremmo dire che tali risorse umane costituiscono il cuore delle organizzazioni del terzo settore.⁹⁸ Se la motivazione, nel personale remunerato, risulta limitata porta a situazioni di malcontento e al desiderio di essere maggiormente coinvolti nella gestione dell'azienda stessa. Le risorse umane devono essere valorizzate, prendendo in esame i loro problemi lavorativi e cercando di risolverli con il dialogo,⁹⁹ spetta a chi le gestisce il compito di promuovere un clima aziendale di cooperazione e di solidarietà.

Uno stakeholder fondamentale per le aziende non profit è rappresentato dai volontari, i quali costituiscono una risorsa vitale, specie per le piccole e medie realtà. In genere i volontari decidono di donare il proprio tempo agli altri per sentirsi utili alla comunità, condividendo i valori dell'organizzazione. Il reclutamento è la capacità dell'azienda non profit di comunicare e trasmettere l'esigenza di avere personale che

⁹⁶ Secondo Turri "le aziende non profit hanno un'energia valoriale che rappresenta probabilmente una risorsa distintiva e fondamentale." Turri M., *Un approccio empirico alla gestione del personale nelle aziende non profit*, in "Azienda pubblica" n° 6-2001.

⁹⁷ Cfr. Grumo M., *Introduzione al management delle aziende non profit*, Etas, Milano, 2001, pag. 22.

⁹⁸ Idem, pag. 214.

⁹⁹ Cfr. Baldarelli M. G., Vignini S., *La mission, l'etica, il profitto e la solidarietà: quale azienda per quale sviluppo?*, in Boari C. (a cura di), *L'impresa tra vent'anni. Stakeholders, strategie e risorse per la creazione del valore*, cit., pag. 22.

presti la propria attività, le capacità e il proprio tempo.¹⁰⁰ Nel reclutare e gestire i volontari è importante che le aziende tengano conto particolarmente e adeguatamente delle capacità, dei vincoli, delle aspirazioni di ciascun soggetto, proponendo attività coerenti con queste. In base alla tipologia di azienda non profit, ad esempio l'associazione o la cooperativa sociale, troveremo una maggiore o minore presenza di lavoro volontario rispetto a quello remunerato, che condizionerà profondamente la gestione del personale. Il settore non profit, infatti, raggruppa aziende che sono molto diverse tra loro, per forma giuridica, per scopi istituzionali, ma anche per dimensione. Nonostante la presenza di lavoro volontario sia un requisito che definisce l'azienda non profit, in ogni realtà organizzativa questo sarà più o meno rilevante.

Spesso i dirigenti delle organizzazioni non profit non conoscono chiaramente le reali motivazioni e le attese personali che hanno spinto i volontari o i singoli dipendenti ad occuparsi di quella specifica realtà; il lavoro può essere considerato uno strumento per interpretare i bisogni personali di natura diversa da quelli strettamente reddituali.

Chi gestisce le risorse umane nel terzo settore dovrà realizzare un'adeguata attività di programmazione, sulla base delle motivazioni addotte da coloro che già sono impiegati nell'organizzazione. Coloro che rifiutano di prestare la loro opera nella specifica realtà, invece, potranno manifestare le loro motivazioni contrarie, allo scopo di introdurre, per l'azienda non profit, successive modifiche del profilo di offerta lavorativa.¹⁰¹ Il manager di un'organizzazione non profit deve possedere, a differenza delle imprese o degli enti pubblici, alcune caratteristiche particolari come la capacità di individuare e implementare strategie sociali ed economiche coerenti con la natura valoriale dell'azienda. Inoltre il manager deve essere capace di innovare continuamente i servizi offerti e individuare i bisogni della comunità servita.

La collaborazione fra organizzazioni non profit, profit e Pubbliche Amministrazioni divengono sempre più ordinarie e importanti, infatti i partner possono essere considerati fra gli stakeholders maggiormente influenti.

¹⁰⁰ Cfr. Fiorentini G., *Organizzazioni non profit e di volontariato. Direzione, marketing e raccolta fondi*. Etaslibri, Milano, 1997, pag. 93.

¹⁰¹ Cfr. Grumo M., *Introduzione al management delle aziende non profit*, cit., pag. 24.

Le relazioni di partenariato richiedono un investimento continuo da parte della singola azienda; esse si manifestano sia a livello formale che informale, sia inter-organizzative che inter-personali.¹⁰²

Il rapporto con la comunità di riferimento rappresenta, per l'organizzazione non profit, una risorsa di fondamentale importanza, deve essere continuamente sviluppato e preservato attraverso il "ben operare" e garantendo una crescente trasparenza verso l'esterno.

1.7 Il Libro Verde a livello europeo

L'attenzione da parte dell'Unione Europea verso tematiche inerenti la responsabilità sociale è stata importata dalla cultura anglosassone. La prima iniziativa risale al 1993, quando Jacques Delors, presidente della Commissione Europea, lancia un appello alle imprese europee, affinché prendano parte alla lotta contro l'esclusione sociale, sottoscrivendo il "Manifesto delle Imprese contro l'esclusione sociale". Nello stesso anno viene pubblicato il regolamento Emas sull'adesione volontaria del settore industriale ad un sistema comunitario di verifica ambientale. Successivamente, nel 2000, il Consiglio Europeo di Lisbona fa appello al senso di la responsabilità sociale delle imprese per quanto riguarda l'istruzione, la formazione continua, l'organizzazione del lavoro, le pari opportunità, l'inserimento sociale e lo sviluppo sostenibile.

L'obiettivo strategico dell'Unione Europea è quello di "divenire entro il 2010 l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento economico quantitativo e quantitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale."¹⁰³

Nel 2001 l'Unione Europea ha pubblicato il *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, lanciando una vasta campagna di sensibilizzazione mirata ad incentivare l'integrazione volontaria della responsabilità sociale nella gestione strategica delle imprese.

¹⁰² Idem, pag. 213.

¹⁰³ Cfr. *Consiglio Europeo di Lisbona*, marzo 2000.

Tale documento ribadisce che il concetto di responsabilità sociale dovrebbe diventare uno degli elementi basilari della cultura imprenditoriale ed essere presente in ogni ambito della gestione d'impresa.¹⁰⁴

Nel 2002 poi si ha la pubblicazione della *Comunicazione – Responsabilità Sociale delle Imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*. La Commissione espone in questo documento la strategia comunitaria di promozione della RSI. La pubblicazione si rivolge alle istituzioni europee, agli Stati membri, alle parti sociali, alle associazioni d'impresa e dei consumatori, nonché alle singole imprese e ad altre parti interessate, in quanto si ritiene che solo tramite un impegno congiunto sarà possibile sviluppare e applicare la strategia europea di promozione della responsabilità sociale.

Il Libro Verde contiene le linee guida europee, che hanno lo scopo di lanciare un dibattito e accogliere proposte sui modi in cui promuovere la responsabilità sociale delle imprese. Nella pubblicazione viene formalizzata la prima definizione europea di Responsabilità Sociale d'Impresa come “integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”. Si aggiunge che “essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate.”¹⁰⁵ La responsabilità sociale delle imprese deve essere orientata al lungo periodo e può avere nell'azienda tanto effetti diretti quanto effetti indiretti in base ai comportamenti adottati dalla stessa.

Esistono due dimensioni della responsabilità sociale: quella *interna* e quella *esterna*. Della prima fanno parte la gestione delle risorse umane, la salute e la sicurezza nel lavoro, l'adattamento alle trasformazioni la gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali. Si dà importanza ai dipendenti dell'azienda, considerando la loro motivazione al lavoro, nella convinzione che chi si sente gratificato nel posto di lavoro,

¹⁰⁴ Cfr. AA.VV. *Guida alla Responsabilità Sociale*, Regione Lombardia, CittadinanzaAttiva, Milano, 2005, pag. 35.

¹⁰⁵ Cfr. Commissione delle Comunità Europee: *il Libro Verde per promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001, pag. 7.

sarà più produttivo. Alle risorse umane si fa particolare attenzione offrendo una formazione continua, la possibilità di carriera, il miglioramento delle condizioni di lavoro, la flessibilità di orario e la sicurezza del posto di lavoro, livelli retributivi, pratiche non discriminatorie, ecc. La responsabilità sociale nell'ambito della salute e sicurezza nel lavoro si applica con l'adozione di misure volontarie di tutela della salute e di sicurezza nel lavoro. La dimensione riferita all'adattamento alle trasformazioni si traduce con una particolare attenzione alla partecipazione e coinvolgimento delle parti interessate, adozione di politiche di riconversione professionale, partnership a favore dell'occupazione locale e dell'inserimento sociale.

Infine, riguardo alla gestione delle risorse naturali e degli effetti sull'ambiente, una riduzione del consumo delle risorse o delle emissioni inquinanti e dei rifiuti può comportare una diminuzione delle ripercussioni sull'ambiente, recando vantaggi all'impresa, come ad esempio la riduzione di costi per l'energia.

Della *dimensione esterna* di RSI fanno parte invece le comunità locali, le partnership commerciali, fornitori e consumatori, i diritti dell'uomo e le preoccupazioni ambientali a livello planetario. A livello locale l'azienda possiede un'immagine ed una reputazione, capaci di attrarre lavoratori, se si adottano pratiche socialmente responsabili, come la sponsorizzazione di manifestazioni culturali o sportive, lo sviluppo di relazioni con la comunità locale, la creazione di strutture per la custodia dei figli dei dipendenti (asili nido), il sostegno ad associazioni attive nella tutela ambientale, l'inserimento lavorativo di disabili, ecc. Un altro fattore che concerne la responsabilità sociale esterna è la partnership di tipo commerciale con fornitori e consumatori: il rispetto di criteri etici, l'affidabilità e la qualità del servizio testimoniano alcuni elementi in grado di generare maggiori profitti per l'azienda. Inoltre la responsabilità sociale si manifesta attraverso la selezione dei fornitori e la persuasione all'applicazione dei principi della RSI, cura e controllo di tutta la catena produttiva, promozione dell'imprenditorialità.

L'ambito della difesa dei diritti umani prevede la misura del rispetto dei criteri etici nelle catene di produzione a livello globale, della lotta contro la corruzione, dell'adozione di codici di condotta e della verifica dell'applicazione.

Infine un modo per affrontare le problematiche ambientali a livello planetario consiste nel miglioramento delle prestazioni ambientali lungo tutta la catena produttiva, e nell'impegno allo sviluppo sostenibile.

Il Libro Verde vuole, inoltre, promuovere un approccio olistico alla responsabilità sociale delle imprese, inteso come inserimento all'interno dell'azienda, nella gestione quotidiana, di pratiche socialmente responsabili: per comportarsi in tale maniera i dirigenti delle aziende devono avere un'adeguata formazione, capace di integrare la responsabilità sociale nell'attività quotidiana. In ultimo il Libro Verde vuole coinvolgere i poteri pubblici, le organizzazioni nazionali e internazionali, le parti sociali a collaborare per promuovere strumenti di responsabilità sociale.

1.8 Le più recenti iniziative italiane ed europee in tema di RSI

La responsabilità sociale non possiede normativa, nel senso che non esistono obblighi che impongano alle aziende di essere socialmente responsabili. La scelta di aderire alla RSI, come si è detto, è del tutto volontaria.

Il Libro Verde della Comunità Europea, nel 2001, ha ribadito questo concetto, lasciando spazio di iniziativa alle aziende che vogliono distinguersi su questa tematica.

A livello italiano è stato recepito l'invito alla diffusione della responsabilità sociale da parte del Ministero del welfare, il quale ha formulato, nel 2002, il progetto CSR-SC (Corporate Social Responsibility – Social Commitment) con Unioncamere per sviluppare e promuovere la responsabilità sociale nelle aziende.¹⁰⁶ Scopo di tale progetto è la valutazione della responsabilità sociale delle imprese aderenti e la misurazione delle prestazioni realizzate volontariamente in questo ambito. Il Progetto ha come quadro di riferimento il Libro Verde della Commissione Europea. L'obiettivo principale è quello di implementare un approccio volontario alla gestione di impresa, per promuovere la cultura della responsabilità sociale all'interno del sistema socio-economico e di accrescere il grado di consapevolezza sullo sviluppo sostenibile.

¹⁰⁶ Per ulteriori approfondimenti si veda il sito <http://www.welfare.gov.it/csr>

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali vuole anche fornire una risposta alle istanze informative dei diversi stakeholders sulla responsabilità sociale progettando lo strumento del Social Statement. Attraverso questo documento l'impresa comunica agli stakeholders le proprie performance sociali, ambientali e di sostenibilità. Il Social Statement si basa su un set modulare e flessibile di indicatori, la cui struttura si articola in funzione della classe dimensionale di appartenenza dell'azienda.

Attraverso la diffusione del Social Statement si vuole raggiungere l'obiettivo di accrescere il grado di consapevolezza, informazione e trasparenza, delle imprese, grandi e PMI, sulle tematiche sociali, ambientali e della sostenibilità, promuovendo la diffusione di una cultura della responsabilità all'interno del sistema industriale.

Nel Progetto CSR-SC, il set di indicatori ha la specifica finalità di monitorare l'impegno e le attività realizzate dall'impresa in tema di responsabilità sociale, supportando i processi decisionali e attuativi. Il set di indicatori è articolato in tre parti: fanno parte della prima le categorie di gruppi di stakeholders cui sono rivolti specifiche famiglie (cluster) di indicatori. Le otto categorie di stakeholders in cui sono suddivisi gli indicatori sono le Risorse Umane; i Soci/Azionisti e la Comunità Finanziaria; i clienti; i Fornitori; i Partner finanziari; lo Stato, gli Enti locali e la Pubblica Amministrazione; l'Ambiente e la Comunità.

La seconda parte del documento concerne gli aspetti, cioè aree tematiche monitorate da gruppi di performance indicators, nell'ambito di una determinata categoria di stakeholders. Da ultimo compaiono gli indicatori, che possono essere misure qualitative (ad esempio, laddove si richieda la descrizione di un progetto o di un'iniziativa realizzata dall'azienda) e quantitative (nei casi in cui l'informazione richiesta debba essere espressa sotto forma numerica – percentuale, ratio, quoziente, dati economici o finanziari, ecc.).

Il Social Statement vuole essere un'opportunità per guidare le imprese verso obiettivi di eccellenza nelle modalità di rendicontazione in ambito di CSR, favorendo il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali in questo campo.

Il 14 novembre 2003 a Venezia si è tenuta la Terza Conferenza Europea sulla Corporate Social Responsibility (CSR), considerata priorità del Governo italiano nel

corso del semestre di presidenza dell'Unione Europea. La Conferenza europea intitolata *“Il ruolo delle Politiche Pubbliche nella promozione della CSR”* era rivolta alla globalità delle imprese italiane ed europee, con particolare attenzione alle PMI, ai sindacati, alle Organizzazioni Non Governative ed ai Governi, con un diretto coinvolgimento dei rappresentanti delle principali organizzazioni nazionali ed internazionali. Il dibattito si è focalizzato sul ruolo delle politiche pubbliche nella promozione della CSR e dei suoi strumenti. Il Governo italiano ha comunicato l'intenzione di dare un forte impulso alla diffusione della CSR in Italia e di diventare un punto di riferimento per tutti i suoi stakeholders, attraverso lo sviluppo di linee guida e criteri condivisi per la valutazione, la rendicontazione e la verifica della CSR.

Il 1° dicembre 2003, a Bruxelles, nel corso del Consiglio dei Ministri del Lavoro e delle Politiche Sociali dell'Unione Europea, il Ministro Maroni ha presentato una dichiarazione scritta della Presidenza italiana sulla CSR. Con questo documento, indirizzato alle Istituzioni Europee, si è voluta lasciare la testimonianza del contributo della presidenza italiana allo sviluppo del dibattito sulla CSR in Europa. Le principali attività nell'anno 2004 in Italia sono state tre: l'avvio dei lavori del “Forum Italiano Multistakeholders”, un organismo presentato a Venezia nel 2003 e promosso dal Ministero del Lavoro e delle politiche Sociali, sul modello di quello già operativo in Europa; la costituzione del “Centro Italiano per lo sviluppo della CSR” sul modello del The Copenhagen Centre.¹⁰⁷ Tra i principali obiettivi del Centro si ha la ricerca sulla CSR e la promozione di partnership tra pubblico, privato e non profit seguendo una moderna logica di collaborazione per il raggiungimento dell'interesse generale.

Ulteriore attività promossa dal Ministero del Lavoro e delle politiche Sociali è stata l'attuazione del protocollo d'intesa con Unioncamere siglato nel 2003. Nel corso del 2004 sono stati aperti 20 sportelli di CSR-SC presso diverse Camere di Commercio coinvolte su tutto il territorio nazionale, con funzione di fornire un servizio di consulenza alle imprese sulla responsabilità sociale e di supportare le imprese stesse

¹⁰⁷ Per maggiori informazioni si veda il sito <http://www.copenhagencentre.org/sw204.asp>

nell'attività di autovalutazione delle performance di CSR e nella realizzazione del Social Statement.

Il 4 marzo 2005 a Bruxelles è stata presentata la Roadmap Europea “per un’impresa sostenibile e competitiva”,¹⁰⁸ un’iniziativa promossa da CSR-Europe insieme a Organizzazioni Nazionali Partner operanti a livello locale. La Roadmap vuole concretizzare l’impegno a far divenire l’economia europea più dinamica e competitiva al mondo, come stabilito dalla strategia di Lisbona nel 2000, obiettivo da perseguire entro il 2010. Le imprese possono aderire volontariamente alla Roadmap presentando progetti di responsabilità sociale che siano frutto di investimenti innovativi, supportati da tecnologie, che svilupperanno capacità e competenze nelle risorse umane. Si presta attenzione, mediante la roadmap, alla ricerca e sviluppo, al coinvolgimento degli stakeholders, attraverso opportune tecniche di comunicazione, che permetteranno all’impresa di instaurare partnership nel territorio. I progetti, inoltre, tutelano le pari opportunità, la sicurezza sul lavoro lungo tutta la catena di fornitura e l’attenzione a tematiche ambientali.

Inoltre, per completezza, riteniamo interessante ricordare, tra le iniziative italiane in tema di responsabilità sociale, un premio nazionale: il Sodalitas Social Award, destinato alle aziende che si distinguono nella realizzazione di programmi di alto contenuto e valore sociale. Promotore di tale iniziativa è l’associazione milanese Sodalitas, per lo sviluppo dell’imprenditoria nel sociale.¹⁰⁹ Il premio è stato istituito nel 2002, in occasione della tappa italiana della Campagna Europea sulla Responsabilità sociale d’Impresa, ha lo scopo di diffondere la nuova cultura di impresa socialmente responsabile e innescare un meccanismo emulativo tra le aziende, portandole a conoscenza degli strumenti, dei vantaggi e delle numerose applicazioni possibili della responsabilità sociale. Il premio va rivolto a sei categorie: i processi interni aziendali di responsabilità sociale, il miglior programma di partnership nella comunità, la miglior campagna di marketing sociale, la miglior iniziative di finanza socialmente responsabile, la miglior iniziativa di responsabilità sociale realizzata da Piccole-Medie

¹⁰⁸ Il regolamento della Roadmap Europea è reperibile nel sito <http://www.csreurope.org>

¹⁰⁹ Per maggiori approfondimenti si veda il sito <http://www.sodalitas.it>

Imprese, la realizzazione di un prodotto o servizio altamente innovativo dal punto di vista sociale e ambientale, capace di contribuire al miglioramento della qualità della vita comunitaria. Le imprese possono essere candidate anche dalle organizzazioni che con esse hanno costituito una partnership nella realizzazione di progetti di responsabilità sociale. I progetti che partecipano alle varie edizioni del premio sono molto differenziati per contenuto, modalità di realizzazione, impatto prodotto, dimensione e caratteristiche delle imprese aderenti. Ogni iniziativa è importante e significativa perché può contribuire alla crescita del benessere della comunità locale, rafforzando la coesione sociale. L'istituzione del premio vuole incentivare le aziende ad adottare buone prassi, conciliando etica e business. In futuro l'auspicio è che si diffonda sempre più la responsabilità sociale d'impresa attraverso l'emulazione fra aziende.

Un'ultima iniziativa da citare, a livello regionale, è quella della Regione Marche, la quale ha promulgato con legge del 23 febbraio n° 11/2005 gli “interventi per la promozione di prassi socialmente responsabili, per la certificazione della qualità, del rispetto dell'ambiente, della sicurezza e dell'etica delle Amministrazioni Pubbliche locali e loro enti e consorzi, di organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS) e delle piccole e medie imprese marchigiane.” La Regione istituirà un albo regionale per quelle aziende che promuovono e adottano prassi socialmente responsabili, così come indicati dal Libro Verde della Comunità Europea (articolo 4 L.R. 11/05). Infine, per aumentare la sensibilità a livello locale, verso la tematica della RSI, la Regione si impegnerà per la “sensibilizzazione e diffusione della cultura della responsabilità sociale” (articolo 7).

Nel secondo capitolo verrà approfondito il bilancio sociale come strumento di comunicazione e rendicontazione della responsabilità sociale; in questa sede si anticipa un'iniziativa che riguarda il bilancio sociale e le aziende che vogliono competere in tema di responsabilità sociale di impresa.

Il Premio Nazionale Oscar di Bilancio, ideato nel 1954 da Roberto Tremelloni, - futuro Ministro delle Finanze e allora presidente dell'Istituto per le Relazioni Pubbliche (IRP) - e gestito, a partire dal 1982, dalla Federazione Relazioni Pubbliche Italiana

(FERPI), testimonia l'evoluzione della comunicazione finanziaria del Paese degli ultimi cinquanta anni.¹¹⁰

L'obiettivo del premio è quello di sviluppare una cultura consapevole e condivisa della trasparenza e della rendicontazione, dapprima solo economica, e poi ambientale, sociale e della sostenibilità. Nell'arco di dieci anni, infatti, sono stati istituiti tra i riconoscimenti del premio: il Premio Speciale Bilancio Ambientale (nel 1992); il Premio Speciale Bilancio Sociale (nel 1995); il Premio Speciale Bilancio Online (nel 2000); il Premio Speciale Bilancio della Sostenibilità (nel 2002) che l'anno successivo viene elevato a Oscar Bilancio di Sostenibilità.

Oltre alla tradizionale partecipazione all'Oscar da parte delle imprese, dal 1997 sono stati coinvolti anche gli enti pubblici con l'istituzione di un Premio Speciale ad essi dedicato e, nel 1999 è stato introdotto il premio speciale per il Bilancio Non Profit. Con il 2001, insieme a quello rivolto agli enti pubblici, il riconoscimento per le organizzazioni Non Profit viene riconosciuto come categoria al pari delle imprese.

Il premio, infatti, viene rinominato Oscar di Bilancio e della Comunicazione e ripartito nelle tre specifiche aree – imprese, enti locali, organizzazioni Non Profit - con l'obiettivo di rappresentare adeguatamente le tre diverse anime aziendali, che avendo diversa natura e finalità, necessitano di disposizioni e valutazioni studiate ad hoc.

Dopo due anni di sperimentazione della formula “separata”, nel 2003 si giunge alla decisione di tornare a promuovere un solo Oscar di Bilancio a conferma che non esiste differenza tra le diverse realtà organizzative, in termini di trasparenza economica, ambientale e sociale. I settori dell'Amministrazione Pubblica e del No Profit vengono trasformati in Oscar di Categoria e contemporaneamente si stabilisce di elevare il Premio Speciale Bilancio della Sostenibilità a Oscar Bilancio di Sostenibilità. E' però

¹¹⁰ Per ulteriori approfondimenti si vedano i siti <http://oscardibilancio.org> e <http://www.ferpi.it>

nel 2004, in occasione della celebrazione dei 50 anni del premio, che si decide di fare un vero salto culturale.

Considerato che negli anni stakeholders, mercato e società hanno dimostrato di valutare e giudicare un'impresa non solo per le sue performance economiche, ma anche per quelle sociali e ambientali, viene stabilito di modificare in questo senso il regolamento dell'Oscar e di assegnare l'Oscar di Bilancio al migliore rendiconto finanziario ed economico patrimoniale correlato a quelli relativi alle performance sociale, ambientale e/o di sostenibilità. Principi e criteri che sono stati confermati anche per l'edizione del premio per l'anno 2005.

Per ogni categoria prevista dal premio una Commissione di Segnalazione composta da esperti valuterà valuta i bilanci e le la relativa attività di comunicazione sotto diversi aspetti. E' necessario dimostrare trasparenza nelle informazioni contabili, leggibilità e completezza dei dati e della documentazione statistica e grafica. Viene valutata inoltre la qualità della presentazione complessiva dell'attività, l'efficacia, la tempestività e la modalità di presentazione del bilancio; la chiarezza e l'intensità delle informazioni rivolte ai pubblici di riferimento e ai mezzi di comunicazione. E' infine giudicata imprescindibile ai fini della valutazione l'informativa riguardante i valori intangibili e la governance e l'informativa ambientale e quella sociale dell'azienda.

Nato con l'iniziale intento di premiare i migliori bilanci di esercizio di organizzazioni Non Profit, l'Oscar di Bilancio ha successivamente richiesto alle stesse, prima facoltativamente poi come condizione necessaria alla partecipazione, di presentare documenti di bilancio capaci di rendicontare sia i risultati economici che quelli sociali permettendo così il riscontro diretto tra performance socio – ambientali e valori economici.¹¹¹

¹¹¹ Nel 2004 il vincitore dell'Oscar di Bilancio 2004 per le Oscar di Categoria Organizzazioni Non Profit è stato AVSI, Associazione Volontari per il Servizio Internazionale, con la motivazione che "...Ne risulta un bilancio chiaro ed esaustivo dal punto di vista sia sociale che economico..."

1.9 Dalla responsabilità sociale al bilancio sociale

Si è parlato di Responsabilità Sociale d'Impresa per le aziende non profit cercando di distinguerne il significato e l'applicazione tra aziende orientate al profitto e organizzazioni senza scopo di lucro. E' importante che queste ultime non si limitino ad imitare passivamente i modelli tipici delle imprese, ma svilupparne dei loro secondo percorsi originali e propri della cultura della solidarietà. Anche se la RSI è nata nel settore delle imprese, le aziende non profit dovrebbero applicarla secondo le loro peculiarità, nonostante siano utili i confronti con il mondo profit. Esse infatti si differenziano dalla logica della competizione, poiché si basano sul principio della cooperazione; non mirano alla redditività, ma all'utilità sociale, al bene comune e alla solidarietà. La responsabilità sociale, pertanto, assumerà forme diverse per raggiungere il fine solidaristico in modo efficace ed efficiente.

Talvolta, per le aziende non profit, non è sufficiente comportarsi in maniera socialmente responsabile nel perseguimento del fine istituzionale, ma alcune categorie di stakeholders come gli utenti e le loro famiglie, le pubbliche amministrazioni, altri enti del secondo o del terzo settore, faranno pressione affinché vi sia comunicazione dei risultati raggiunti. La comunicazione e la rendicontazione sociale per le aziende non profit è di fondamentale importanza perché permette di completare ed integrare le informazioni contenute nel bilancio di esercizio.

Lo strumento più appropriato per informare circa i risultati sociali raggiunti dall'organizzazione è il bilancio sociale, il quale ha l'obiettivo di rendere esplicito il collegamento tra i fini declinati nella missione e le attività poste in essere.

Inoltre, scopo di un bilancio sociale è controllare i risultati di utilità sociale e i risultati economico-finanziari che esprimono l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione.

Nel capitolo successivo verranno approfonditi i modelli di riferimento per la stesura del bilancio sociale, maggiormente diffusi in Italia soprattutto nel settore non profit. Saranno illustrati alcuni documenti di eccellenza a livello nazionale per testimoniare la rispondenza ai modelli adottati.

CAPITOLO II

IL BILANCIO SOCIALE E I PRINCIPALI MODELLI DI RIFERIMENTO

2.1 Premessa

Si è parlato nel primo capitolo di responsabilità sociale di impresa definendola come un atteggiamento volontario che le aziende scelgono di adottare nella loro strategia, legato all'assunzione di un impegno etico verso gli stakeholders.

Un'azienda è socialmente responsabile quando è consapevole di influenzare la società, e, di conseguenza, assume comportamenti che rispondono alle aspettative di rispetto dell'ambiente, di sicurezza e di miglior qualità di vita dei lavoratori, dei consumatori e della società in genere.

Esistono molteplici e numerosi strumenti che si possono utilizzare per la rendicontazione sociale: negli ultimi anni si sono diffuse diverse linee guida, standard e pratiche che affrontano i diversi aspetti della gestione della responsabilità sociale. Le aziende potrebbero esprimere il loro impegno sociale attraverso una sistematica consultazione degli stakeholders, oppure pubblicando codici etici, o carte dei valori.

Lo strumento che, a nostro avviso, sembra più completo per conoscere, valutare e rendere conto volontariamente dei risultati dell'attività aziendale, nella dimensione sociale, ambientale ed etica è il Bilancio Sociale.

Nel corso del presente capitolo i modelli si approfondiranno i modelli di bilancio sociale ai quali è possibile fare riferimento durante la stesura del documento che comunica in modo esaustivo la responsabilità sociale. La società civile è il destinatario di tale comunicazione.¹¹²

¹¹² Cfr. Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, cit., pag. 8.

Le forme di comunicazione sono diverse e libere di essere scelte dall'azienda secondo le proprie necessità.

In particolare l'aspetto comunicativo-relazionale nel bilancio sociale offre all'azienda la possibilità di ottenere consenso dagli interlocutori sociali e favorisce intese con l'azienda stessa, dimostrando la sincerità nell'impegno verso il miglioramento. L'obiettivo che un'organizzazione si pone, sia essa profit che non profit, è quello di rafforzare la percezione pubblica dell'importanza delle azioni svolte, per dare maggiore visibilità all'attività e accrescere la propria legittimazione nella comunità locale di riferimento.

Il bilancio sociale può essere utilizzato a fini gestionali e di rendicontazione, per fornire indicazioni strategiche all'azienda. Il rendere conto dell'attività svolta da un'organizzazione nell'arco di un tempo definito testimonia l'impegno della stessa ad autovalutarsi secondo logiche, forme e strutture particolari.

La rendicontazione tradizionale è di tipo economico, codificata nel bilancio di esercizio, sia di tipo finanziario che economico patrimoniale. La legge prevede per tutti gli enti giuridici questa forma di rendicontazione, rivolta agli attori economici che partecipano nell'azienda. La rendicontazione economica è fondamentale nelle imprese orientate al profitto, per vedere a consuntivo se gli investimenti attuati hanno portato i risultati attesi in termini di profitto. Per le organizzazioni non profit, invece, la rendicontazione economica possiede un'importanza inferiore, poiché il raggiungimento del profitto non fa parte delle finalità che essa persegue. La rendicontazione che trova maggior senso nelle organizzazioni non profit è di natura sociale o ambientale, a seconda delle finalità dell'azienda. La forma della rendicontazione in questi casi non è dettata dalla norma, ma da una prassi più o meno consolidata. Il bilancio sociale è lo strumento attraverso cui si rendiconta l'attività sociale svolta dall'organizzazione, e in questo caso, nulla vieta alle aziende orientate al profitto di rendicontare l'attività sociale che svolgono in maniera accessoria e volontaria. Il terzo tipo di rendicontazione è di natura ambientale, ovvero documenta l'impatto sull'ambiente che ha prodotto l'attività dell'azienda nel periodo di tempo di riferimento.

A seconda dell'oggetto da rendicontare, le aziende usano diversi canali, forme e sistemi per diffondere i loro bilanci (economici, sociali o ambientali), inoltre privilegiano determinati interlocutori piuttosto che altri, meno interessati a ricevere informazioni sull'impatto sociale o ambientale prodotto.

2.2 I motivi alla base della redazione del bilancio sociale

Il *Bilancio* è un documento strutturato che un'azienda redige alla fine di ogni periodo di esercizio (di durata annuale, tipicamente dal 1° gennaio al 31 dicembre) per rendicontare sinteticamente i risultati ottenuti.

Il termine *Sociale*, come aggettivo di *bilancio*, indica che il documento contiene informazioni circa la rendicontazione dell'attività sociale che l'azienda ha svolto durante l'esercizio.¹¹³

L'attività sociale è caratterizzata dall'instaurazione di legami informativi e collaborativi stretti tra le organizzazioni e i soggetti che a vario titolo si connettono ad esse, sia tramite contratti, sia tramite rapporti meno formalizzati.¹¹⁴

Il bilancio sociale rappresenta un momento di riflessione sull'impegno che l'organizzazione assume per migliorare la qualità dei prodotti o dei servizi erogati, in rapporto con i consumatori o con gli utenti: tale impegno è stato definito nel primo capitolo come Responsabilità Sociale di Impresa.

Storicamente i primi bilanci sociali compaiono negli anni Settanta negli Stati Uniti come rapporti sociali ed ambientali, in Germania come focus che analizzano la creazione e la distribuzione del valore aggiunto, in Francia come documenti di tutela del personale impiegato in aziende con più di trecento dipendenti. Negli anni Ottanta si ha un riflusso di interesse nei confronti del bilancio sociale, le iniziative infatti sono scarse e lasciano il posto a nuove iniziative e movimenti, come gli investimenti etici, la difesa

¹¹³ Cfr. Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, cit., pagg. 4-6.

¹¹⁴ Cfr. Viviani M., *Il bilancio sociale come agenda*, in "Sviluppo e organizzazione" n° 196/2003, pag. 57.

dei diritti umani, il giornalismo investigativo, ecc. Successivamente, a cavallo tra gli anni Novanta e il Duemila, nascono molte associazioni orientate alla qualità, al rispetto dell'ambiente o vengono pubblicati alcuni standard per la costruzione del documento di bilancio sociale e per l'implementazione di un processo che coinvolge tutti gli stakeholders.

Tra i più rilevanti si segnalano lo standard SA8000 per la tutela dei diritti dei lavoratori, pubblicato nel 1997, la nascita in Italia del Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale nel 1998; nel 1999 la presentazione dello standard AA1000 e nel 2000/2002 la diffusione del modello GRI per un processo di rendicontazione degli effetti economici, sociali e ambientali delle aziende.

Il bilancio sociale, per qualsiasi tipo di azienda, ha sia una funzione interna di riflessione e valutazione partecipata delle attività, delle politiche e delle strategie aziendali, rese trasparenti dal documento, per migliorare la qualità sociale, sia una funzione esterna di strumento di comunicazione con i soggetti più lontani all'azienda.

Il bilancio sociale testimonia l'impegno dell'azienda sotto un profilo etico, che rafforza il legame con la comunità, dimostrando come essa contribuisca a migliorare la qualità della vita dei membri del territorio in cui è inserita.¹¹⁵

Vengono comunicate nel documento le utilità sociali prodotte partendo da una presentazione dell'azienda e delle attività che essa svolge indicando quali politiche e impegni assume e quali obiettivi intende raggiungere o ha raggiunto. Il bilancio sociale fornisce informazioni sul raggiungimento degli obiettivi sociali fissati nell'esercizio precedente, e consente di rendicontare le ricadute in termini di utilità, legittimazione ed efficienza delle azioni sociali programmate.

Il bilancio sociale è uno strumento di rendicontazione, ma allo stesso tempo si può usare per progettare interventi sociali o economici: l'azienda deve chiarire a se stessa e agli stakeholders lo scopo che intende perseguire implementando il bilancio

¹¹⁵ Nel Bilancio Sociale 2003 redatto dal comune di Cesena a proposito del legame con il territorio si legge che "obiettivo del Comune è pubblicare un documento di sintesi che permetta di stabilire una forma di dialogo stabile, duraturo e legittimato con l'esterno, nonché di costruire un supporto alla comprensione di quanto espresso nel bilancio di esercizio, che da puro strumento contabile non può esplicitare le modalità con cui l'ente risponde ai bisogni della collettività attraverso l'attività svolta", cit., pag. 8.

sociale.¹¹⁶ In quanto strumento di programmazione, il bilancio sociale va usato ponendo obiettivi economico-finanziari e sociali che rispondono alle esigenze degli stakeholders.

Le aziende decidono di introdurre il Bilancio Sociale nelle proprie scelte strategiche sono spinte da differenti motivazioni.¹¹⁷

Alcune aziende avranno un primo impatto con il bilancio sociale introducendolo perché va di moda, perché ne hanno sentito parlare e vogliono essere le prime ad introdurlo nel loro settore di competenza. Il bilancio sociale può essere introdotto anche per emulazione di altre aziende che lo pubblicano, dimostrando una scarsa convinzione sul tema: queste aziende corrono il rischio di interrompere la pubblicazione del bilancio sociale dopo poche edizioni, in quanto la loro motivazione è debole. E' possibile tuttavia un cambiamento di rotta da parte di queste aziende, che redigeranno il documento con una nuova consapevolezza: quella di considerare il bilancio sociale uno strumento di comunicazione dell'impegno esplicito e concreto promosso dall'azienda.

Una seconda tipologia di aziende introduce il bilancio sociale perché mossa da esigenze esterne, come il processo di privatizzazione per gli enti locali, il recupero di immagine a seguito di fatti ed episodi di cronaca, l'introduzione della quotazione in borsa, il lavoro in ambienti facilmente danneggiabili. L'azienda trova una legittimazione ed una rappresentazione all'esterno, nell'interazione con il tessuto sociale. I consumatori sono in grado di boicottare quelle aziende che investono in attività a loro contrarie in termini etici, essi giudicano le aziende in base alle scelte che implicano aspetti etici, o altri atteggiamenti che spesso sconfinano nell'ambito politico o morale. Non si tratta di un'operazione di immagine o di marketing, che rischia di condurre l'organizzazione all'autoreferenzialità, ma di un processo condiviso e partecipato dagli stakeholders che gli faccia comprendere quale ruolo, quali compiti e quali strumenti impiegano nell'organizzazione per comunicare all'esterno la loro attività sociale.

Un atteggiamento che mostra come l'implementazione del bilancio sociale sia più consapevole è detto "per presa di coscienza".

¹¹⁶ Cfr Gatti D., *Come fare il bilancio sociale: un modello di rendicontazione*, in "Prospettive sociali e sanitarie" n° 19-20/2002, pag. 5.

¹¹⁷ Cfr Hinna L, (a cura di), *Il bilancio sociale*, cit., pag. 59 e ss.

In questo caso le aziende interiorizzano la necessità di cambiare e di migliorare il rapporto dell'impresa con il contesto economico di riferimento.

Sono a testimonianza di una maggiore consapevolezza del valore del bilancio sociale le indicazioni che alcuni settori (come il modello ABI per le fondazioni bancarie o le linee guida per le cooperative sociali) hanno formulato per svolgere un'adeguata rendicontazione sociale.

A corroborare le riflessioni fatte riportiamo i risultati di un'indagine condotta su 80 bilanci sociali da Caldani Vicari & Associati nel 2004 in cui i bilanci sociali risultano essere gli strumenti principali di diffusione di informazioni sulla responsabilità sociale e sul comportamento dell'impresa verso la comunità e le istituzioni. In Italia la diffusione dei bilanci sociali è piuttosto recente, infatti l'anzianità media, nelle grandi organizzazioni, è di due anni e mezzo.¹¹⁸ Secondo l'indagine a cui si fa riferimento sono quattro le motivazioni che spingono le aziende a redigere il bilancio sociale.

La maggior parte delle aziende (68 %) vuole comunicare le attività svolte, non solo economiche, anche sociali. Il processo che porta alla redazione del bilancio sociale prevede in questa occasione una rivisitazione della storia e della missione aziendale, che aiuta a recuperare chiarezza e condivisione nella definizione e comunicazione del posizionamento dell'azienda nel mercato.

Il 19 % delle aziende del campione rilevato usa il bilancio sociale come strumento di relazione, oltre che di comunicazione, per individuare e coinvolgere gli stakeholders, instaurando un dialogo ed un ascolto che costruisca in loro fiducia nei confronti dell'azienda.¹¹⁹

Un altro motivo per cui redigere il bilancio sociale è dato dal tentativo di migliorare la qualità nella gestione dei processi.

¹¹⁸ I risultati dello studio sono stati pubblicati sul quotidiano Il Sole 24 ORE. L'articolo a cui si fa riferimento è di Bagliani M., Vicari S. *Strumento da non usare solo per la comunicazione*, il Sole 24 ORE, Milano, 3-5-2004.

¹¹⁹ Dal Quaderno del Bilancio Sociale 2003 redatto dalla Banca Popolare di Ancona si legge che "scopo di tale documento è fornire un "focus" sulle peculiarità della relazione della Banca Popolare di Ancona con i suoi "interlocutori chiave" e con il suo territorio attraverso un resoconto delle attività svolte nel corso del 2003, nell'ottica di creazione di valore sociale per l'interlocutore interno, esterno e per la collettività" cit., pag. 5.

Il rendiconto viene utilizzato dalle aziende per esplicitare la pianificazione degli obiettivi di natura sociale e il controllo sul loro raggiungimento.

Come ultima motivazione le aziende vogliono sviluppare il consenso attraverso il bilancio sociale, attuando strategie di rendicontazione della responsabilità sociale di impresa integrate al bilancio economico.

Il bilancio sociale quindi pone il legame tra i risultati economico-finanziari e le implicazioni di ordine sociale.¹²⁰

Le aziende orientate al profitto, le pubbliche amministrazioni e le organizzazioni non profit, nonostante misurino le loro attività sociali nello stesso documento denominato bilancio sociale, hanno motivazioni ed aspettative diverse sull'introduzione e sull'utilità del rendiconto.

Il Bilancio Sociale, per le aziende orientate al profitto, è un documento attraverso il quale si comunica al pubblico di riferimento i risultati dell'impatto *sociale* prodotto dall'attività *economica* svolta dall'impresa durante la gestione caratteristica. Le imprese, infatti, in base alla loro finalità istituzionale, svolgono fundamentalmente attività economiche, ovvero considerano accessorie le attività sociali. Le aziende orientate al profitto ritengono importante redigere un bilancio sociale che testimoni che il fine dell'impresa non è solamente quello di creare utili, ma anche quello di fornire un valore aggiunto per la comunità, investendo in pratiche socialmente responsabili. Non esistendo obblighi normativi, le imprese scelgono di pubblicare il bilancio sociale perché sono consapevoli che la loro attività produce effetti sociali. Attraverso il bilancio di esercizio tali effetti non sarebbero visibili, pertanto le imprese possono redigere questo documento, che riclassifica i dati del conto economico, per evidenziare il valore aggiunto creato dall'impresa nell'attività accessoria a quella del perseguimento di profitti.

¹²⁰ Il Bilancio sociale 2003 redatto dal ForumSolidarietà, Centro di Servizi per il Volontariato in Parma pone tre obiettivi: garantire la massima trasparenza a tutti i portatori di interessi sulla gestione delle risorse; creare un'occasione di riflessione, analisi e valutazione; sperimentare direttamente l'utilizzo dello strumento del bilancio sociale per tutte le associazioni di volontariato della provincia di Parma, cit., pagg. 6-7.

Il bilancio sociale per le imprese è un documento secondario al bilancio di esercizio, ma complementare ad esso, poiché permette di evidenziare e valutare informazioni circa le implicazioni sociali derivanti dall'attività svolta e gli effetti delle economie e diseconomie esterne, che non possono figurare nei prezzi di mercato.

Negli ultimi anni anche le amministrazioni pubbliche si stanno interessando al tema della rendicontazione sociale verso cittadini e portatori di interesse, come mezzo per misurare e comunicare i risultati dell'azione amministrativa. Il comune di Cremona, ad esempio, descrive lo scopo del bilancio sociale in questi termini: “fornire un rendiconto chiaro, globale della cultura, dei valori e delle attività svolte, evidenziando le ricadute e i risultati sociali dell'operato dell'ente nei confronti dei cittadini e delle istituzioni locali; perseguire l'applicazione pratica di un principio di trasparenza dell'attività pubblica. Attraverso il bilancio sociale il Comune si espone al giudizio e alla valutazione delle altre istituzioni pubbliche e private, ma anche dei cittadini con la convinzione che la partecipazione reale si realizzi attraverso la condivisione dei programmi, dei progetti e dei risultati, senza tralasciare le eventuali criticità in modo da poter proporre le azioni di miglioramento necessarie.”¹²¹ Per le amministrazioni pubbliche lo stakeholder principale a cui va destinato il bilancio sociale è il cittadino, poiché questi deve avere la possibilità di verificare periodicamente l'operato dei suoi rappresentanti politici. Il cittadino, infatti, è colui che possiede la “proprietà” delle istituzioni pubbliche, fornisce le risorse e delega il potere agli amministratori che ne detengono il controllo, gestendole per suo conto.¹²²

Le motivazioni che spingono le organizzazioni non profit ad adottare il bilancio sociale, le caratteristiche del documento e le aspettative di chi lo redige saranno analizzate nel paragrafo seguente, poiché si è voluto dedicare una maggiore attenzione a queste aziende rispetto alle imprese o alle pubbliche amministrazioni.

¹²¹ Tanese A. (a cura di) *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche. Analisi e strumenti per l'innovazione*. Edizioni scientifiche Italiane, 2004, pag. 57. Documento reperibile in <http://www.cantieripa.it>

¹²² Cfr. Bilancio Sociale e di Mandato 1999-2003 redatto dal Comune di Cremona.

2.3 La rendicontazione sociale nel settore non profit

In questo paragrafo ci soffermiamo sull'importanza della rendicontazione sociale nel terzo settore, rimandando la descrizione dei modelli di redazione del bilancio sociale alla seconda parte del capitolo, in cui vengono fornite alcune indicazioni pratiche per la stesura del documento.

I dati pubblicati dall'Istat nel 2001 mostrano come il settore non profit comprenda un insieme diversificato di aziende, in gran parte costituito da unità poco visibili e di dimensioni spesso esigue, ma anche istituzioni di grandi dimensioni, con una struttura complessa e con un numero rilevante di addetti.

Il settore non profit si preoccupa di dare risposte concrete alla domanda di servizi rivolti alla persona, alla tutela dell'ambiente, alla crescita culturale della società, ecc. Il non profit necessita di essere visibile e rendere evidente il proprio impegno nelle varie comunità locali, per affermare l'importanza delle attività compiute. Esso deve rendere conto del proprio impegno e delle azioni intraprese nei confronti del pubblico di riferimento (come ad esempio cittadini, soci, Pubbliche amministrazioni), specie nei confronti di chi ha contribuito alla nascita ed allo sviluppo delle strutture del non-profit, con il proprio lavoro o con il proprio denaro.

La comunità locale è interessata a conoscere le modalità e gli obiettivi per cui vengono utilizzate le risorse provenienti da attività imprenditoriali (fondazioni e cooperative) o che erogano contributi e donazioni (associazioni) per fini sociali: il primo dovere etico delle organizzazioni non profit è garantire trasparenza nell'attività sociale e rendicontarla. Rendicontare le modalità di utilizzo e reinvestimento di eventuali profitti conseguiti costituisce un dovere morale nei confronti dei soggetti che hanno contribuito alla realizzazione di tali guadagni.

La contabilità economico – patrimoniale è utile alla valutazione dell'efficacia e dell'efficienza nel perseguimento dei risultati di natura sociale, ma da sola non è sufficiente.

L'attività dell'azienda non profit va legittimata dalla società: se si comunicano solo le cifre nel bilancio di esercizio questo non accade, se si comunicano i valori e la missione si otterrà maggiore consenso.

La rendicontazione sociale va affiancata a quella economica per dare maggiore completezza alle informazioni e per renderle maggiormente comprensibili all'esterno. Senza rendicontazione sociale non sarebbe possibile identificare gli obiettivi né misurare i risultati conseguiti, ma si svolgerebbe la propria attività in maniera assistenzialistica e senza percezione di che cosa si fa realmente, o di cosa si potrebbe fare per migliorare il proprio operato. La rendicontazione nelle organizzazioni non profit aiuta a superare i limiti del bilancio tradizionale nel verificare che si stiano conseguendo gli scopi non lucrativi prefissati e che formano l'oggetto statutario, determinando allo stesso tempo una misura dell'efficacia e dell'efficienza aziendale.

Le organizzazioni non profit sono vincolate alla non distribuzione degli utili: se ne realizzano esse dovranno considerarli come mezzi per la propria attività, a differenza delle imprese che li considerano tra le finalità principali da perseguire. La collettività si aspetta di conoscere dall'organizzazione non profit i fatti e le performance realizzate con il denaro in entrata, mediante informazioni qualitative e quantitative.

La collettività in cambio dà *fiducia* all'organizzazione non profit, ossia fa affidamento sul fatto che l'organizzazione assicuri servizi di qualità, il rispetto di alcune regole etiche, un'attenzione particolare all'ambiente, il rispetto di tempi e modi di lavoro programmati, un investimento etico di eventuali utili prodotto, ecc. La fiducia permette all'organizzazione non profit di instaurare con gli stakeholders un rapporto duraturo ed un dialogo costante.¹²³

¹²³ Si può considerare un dialogo fra organizzazione non profit e stakeholders duraturo quando non è finalizzato alla redazione di un unico bilancio sociale, ma si orienta alle edizioni successive di bilancio sociale, formulando degli obiettivi di miglioramento. A questo proposito il CSV.net ha compiuto un'analisi sui bilanci sociali di esercizio 2003 di nove Centri di Servizio di Volontariato presenti in Italia, dalla quale è emerso in un terzo dei casi che gli stakeholders dovrebbero essere coinvolti maggiormente. Ulteriori forme di dialogo costante riguardano la programmazione congiunta, il monitoraggio e la valutazione dell'attività svolta, a seguito di una definizione più puntuale degli obiettivi qualitativi e quantitativi. Cfr. Vallet L., Molgora M., Stiz G., *Linee guida per la elaborazione di un bilancio sociale per i centri di servizio per il volontariato*, testo approvato dall'Assemblea del Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato il 26 settembre 2004.

Per le organizzazioni non profit, quindi, la rendicontazione sociale è un'esigenza: non basta essere definite "non profit" e rispettare il vincolo di non distribuzione degli utili.¹²⁴ Esse devono impegnarsi nella rendicontazione sociale perché se non lo facessero rischierebbero di perdere la fiducia dei portatori di interesse cioè i donatori, i volontari, i beneficiari o gli utenti, i membri, i dipendenti, i fornitori, i rappresentanti di istituzioni ed enti garanti o promotori, lo Stato, la comunità locale, le generazioni future, ecc.

Se non rendicontassero le aziende non profit rischierebbero di creare asimmetria informativa nei rapporti con i lavoratori o con chi gli commissiona il lavoro (ad esempio le Pubbliche Amministrazioni).

Ottenere fiducia e buona reputazione è importante ma non sufficiente, perché la fiducia, come i comportamenti etici, sono elementi intangibili, che bisogna comunicare all'esterno, altrimenti verrebbero percepiti soltanto da chi ha diretto contatto con l'organizzazione. Le aziende non profit svolgono attività sociale come gestione caratteristica e fondamentale nel perseguimento della loro missione di natura sociale: esse hanno comunque l'onere di dare conto della sostenibilità economica della loro attività.¹²⁵

Il documento da cui emergono informazioni inerenti il perseguimento della missione istituzionale dell'azienda non profit può essere tanto il bilancio sociale, quanto il bilancio di missione. Vedremo più avanti come la materia sia ancora giovane ed in evoluzione, lasciando spazio a diverse teorie sui documenti di rendicontazione sociale nel terzo settore.

¹²⁴ Zarri L., *Perché le ONP dovrebbero impegnarsi nella rendicontazione sociale?* materiale distribuito in occasione del Workshop dell' 8-4-2005 presso l'università di Bologna, facoltà di economia di Forlì, sul tema "Il bilancio sociale e di missione per le aziende non profit".

¹²⁵ Ceriotti M., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, in "Summa", Milano, 2002.

2.4. I principali modelli di rendicontazione sociale proposti

In questa sede ci si occupa del bilancio sociale descrivendo alcuni modelli nazionali e internazionali che propongono diverse metodologie di rendicontazione sociale. Si considera il bilancio sociale lo strumento più adatto e completo a questa rendicontazione, pertanto si è scelto di approfondire i modelli per la redazione di bilanci sociali maggiormente diffusi in Italia tra le organizzazioni non profit, essendo la nostra ricerca rivolta all'analisi del bilancio sociale di queste organizzazioni.

Attraverso la presentazione dei diversi modelli si cerca di spiegare come introdurre il bilancio sociale sia in un'azienda che vuole migliorare la comunicazione, sia in una realtà dove è necessario un monitoraggio della gestione, sia dove l'obiettivo principale è instaurare un rapporto di dialogo con gli stakeholders.

L'approccio che seguono i modelli è diverso, poiché è nato e si è sviluppato in diversi paesi, dove la realtà aziendale o il rapporto fra aziende e stakeholders assume connotazioni culturali differenti.

L'applicabilità dei modelli, inoltre, non è la stessa per tutte le aziende: la metodologia della rendicontazione sociale non può essere rivolta indifferentemente ad aziende profit o non profit o pubbliche amministrazioni, né si può applicare la stessa ad aziende di piccole e dimensioni. Rimane, comunque sia, la necessità di poter comparare i bilanci sociali di un'organizzazione, profit o non profit, nel tempo e nello spazio.¹²⁶

Si vedrà come i modelli internazionali pongono maggiore attenzione al processo di coinvolgimento degli stakeholders, piuttosto che agli elementi tecnici e contabili della redazione del bilancio sociale.

¹²⁶ Significativo a questo proposito il caso della cooperativa sociale Coop.S.S. Marche, che redige il bilancio sociale da nove anni, mostrando come sia stata necessaria un'evoluzione dei metodi e degli strumenti adottati. "La prima edizione del 1997 è stata un atto volontario del Consiglio di Amministrazione di fare il punto con i soci su dove si era arrivati con le attività della cooperativa; c'era sostanzialmente un bisogno spontaneo di comunicazione. Poi c'è stata una presa di coscienza e una crescita di ruolo del concetto di responsabilità e l'iniziativa è diventata un progetto con l'obiettivo di rendere edotti non solo i soci, ma tutti gli stakeholders di quello che si fa", in Salani M.P. (a cura di), *La responsabilità sociale cooperativa*, il Ponte Editore, Firenze, 2004, cit., pag. 157.

Verranno analizzati, in ordine, il modello Copenhagen Charter, pubblicato in Olanda nel 1999, il modello SocialMetrica specifico per il settore non profit, il modello Global Reporting Initiative (GRI) per un bilancio di sostenibilità economica, sociale e ambientale, lo standard di processo AccountAbility 1000.

Un'attenzione particolare sarà rivolta al modello di bilancio sociale più diffuso in Italia, sia fra le aziende profit che non profit, formulato dal Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale nel 2001(GBS).

Infine si dedicherà un paragrafo al confronto dei modelli presentati, da cui emergeranno le peculiarità del bilancio sociale nel non profit, facendo riferimento anche ad alcune indicazioni pratiche per la redazione del bilancio sociale nel terzo settore, sulla base del modello proposto da L. Pucci ed E. Vergani.¹²⁷

Accanto a quest'ultimo modello se ne presenterà uno ulteriore, anch'esso riferito al settore non profit: il bilancio di missione, un documento di rendicontazione sociale che secondo alcuni studiosi risponde meglio alle esigenze informative delle organizzazioni senza scopo di lucro.

2.4.1. Il modello Copenhagen Charter: l'attenzione al processo di rendicontazione

Il Copenhagen Charter è un modello formulato sulla base dell'esperienza di bilanci sociali maturata in Danimarca, allo scopo di esplicitare il processo di rendicontazione sociale. Hanno ideato questo modello noti esponenti di società di consulenza danesi, pubblicando il documento nel 1999.¹²⁸

Il modello Copenhagen Charter per la costruzione di un bilancio sociale pone particolare attenzione al processo di coinvolgimento degli stakeholders e di instaurazione di una relazione costruttiva con essi.

¹²⁷ Le linee guida alle quali si fa riferimento sono contenute nel testo di Pucci L., Vergani E.(a cura di), *Il bilancio sociale nel terzo settore. Guida pratica alla redazione*, Egea, Milano, 2002.

¹²⁸ Il documento "The Copenhagen Charter" è stato presentato e discusso nell'ambito della Terza Conferenza Internazionale su Contabilità Etica e Sociale, Auditing e Reporting, organizzata da Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) in collaborazione con la Copenhagen Business School (CBS) il 14-16 novembre 1999 a Copenhagen.

Il bilancio sociale andrebbe visto non solo come un documento in senso stretto, ma come il risultato di un processo in cui si costruiscono gli strumenti di rilevazione e si introducono cambiamenti organizzativi necessari al rapporto di scambio con i portatori di interessi.

Qualsiasi azienda, profit o non profit, può applicare questo modello; in questa sede preferiamo far riferimento al processo di formazione del bilancio sociale per le aziende non profit, nell'adattamento proposto da Alessandro Hinna.¹²⁹

Il processo Copenhagen Charter, per la costruzione del bilancio sociale, si compone di nove fasi di lavoro, non tutte tra loro cronologicamente sequenziali.

Come prima fase si verifica il livello di motivazione dei vertici dell'organizzazione all'implementazione del processo di bilancio sociale. Solo se tale scelta parte dai vertici più alti della direzione aziendale e viene condivisa ai livelli più bassi sarà possibile confermarla negli anni successivi.

Lo scopo dell'implementazione del bilancio sociale è quello di instaurare un rapporto duraturo e articolato con gli stakeholders, che sia la premessa di un miglioramento delle relazioni nell'organizzazione.

Viene costituito un gruppo di lavoro che si rende disponibile a realizzare il progetto, stabilendo obiettivi e carichi di lavoro. Ci si può avvalere anche di consulenti, ma è importante che all'interno dell'organizzazione ci sia un coordinatore riconosciuto, cioè una figura di riferimento. Il gruppo di lavoro si impegna, a partire da questa fase, ad identificare gli stakeholders chiave, ovvero quelli che hanno un alto grado di interesse verso il buon funzionamento dell'organizzazione e che possono influire in modo rilevante su di essa.

Nella terza fase il gruppo di lavoro viene formato, per acquisire uno stesso bagaglio di conoscenze, ovvero un linguaggio comune sul progetto, sulle valenze, sui risultati attesi e gli obiettivi effettivamente raggiunti.

¹²⁹ Cfr Hinna A., *Il bilancio di missione: il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*, Edizione Il sole 24 ORE, Milano, 2002, pagg. 440-457.

I vertici dell'organizzazione dovrebbero chiedere in questa fase una particolare disponibilità di collaborazione al gruppo, attraverso lo studio di materiale distribuito, o la partecipazione a seminari interni formativi. Inoltre verrà importato un dialogo continuo e strutturato con gli stakeholders al di là della rendicontazione. Le modalità di comunicazione preferibili sono il sito internet, che dedicherà un apposito spazio al dialogo (ad esempio attraverso forum), la costituzione di uffici logistici e strutture specifiche di riferimento, la pubblicazione di news-letter su riviste e notiziari e la gestione di conferenze permanenti con le varie categorie di soggetti e di attori.

La documentazione prodotta all'interno dell'azienda attraverso incontri e riunioni verrà analizzata dal gruppo di lavoro per scegliere qual è il processo più adatto all'organizzazione per definire e costruire il bilancio di missione.

I punti di forza e di debolezza dell'attuale gestione andrebbero individuati definendo quali criticità affrontare per implementare un sistema efficiente di rendicontazione sociale. L'organizzazione dovrebbe indagare in questa fase la mission e i valori alla base della sua attività, gli obiettivi strategici, la storia con i successi ottenuti fino a quel momento, il tipo di governo, i processi, le attività, i destinatari e l'organizzazione interna delle risorse umane.

Gli strumenti attraverso i quali l'organizzazione valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi sono gli indicatori, ovvero parametri (non solo economici, ma soprattutto sociali) significativi per l'azienda, misurabili e definiti, cioè confrontabili nel tempo. Sugli indicatori si basa il sistema di contabilità sociale dell'organizzazione non profit, che costituisce il cuore del bilancio di missione. In effetti in questa sede si esprime la capacità e la creatività dell'azienda a formulare gli indicatori che sono più adatti alla propria realtà, poiché non esistono parametri standard applicabili indifferentemente, ma vanno costruiti sulla base delle attività svolte e degli obiettivi specifici da raggiungere.¹³⁰

¹³⁰ Un esempio di indicatore può essere contenuto nel bilancio sociale 2003 della ASL 12 di Biella, dove, all'interno della relazione sociale, in riferimento all'opinione pubblica, si è quantificato il numero di testate giornalistiche e televisive operanti nel biellese alle quali sono state fornite dall'Ufficio stampa dell'ASL 12 informazioni quotidiane o il numero di giornate interessate da eventi aziendali, riscontrando

Nella quinta fase le informazioni raccolte vanno disposte secondo un ordine gerarchico: tutta la documentazione raccolta sarà oggetto di rendicontazione secondo l'assetto mission – settore di intervento – linea di attività – iniziativa progetto – risultati. Il monitoraggio delle performance aziendali e della coerenza delle stesse con i valori dichiarati costituisce un riferimento per pianificare e controllare le attività nel corso del processo e non soltanto dopo la loro conclusione.

Le organizzazioni non profit, specie ai primi anni di rendicontazione sociale, dovrebbero definire ex novo le informazioni sui valori, fatti e cifre dell'ente, mentre quelle che possiedono già tali informazioni dovranno compiere lo sforzo di riclassificare secondo un'altra logica quanto già detto.

Il miglioramento dell'attività svolta dall'organizzazione, che è stata monitorata nella fase precedente, passa attraverso l'identificazione di obiettivi e budget specifici da comunicare agli stakeholders. In questa fase centrale del processo che porta alla redazione del bilancio sociale, i portatori di interesse vengono consultati in quanto destinatari del documento, per avere un feedback sulle performance realizzate. Spetta al gruppo di lavoro scegliere a chi rivolgersi prioritariamente, quali informazioni approfondire e quali tralasciare, attraverso quale linguaggio.

Il modello Copenhagen Charter propone la costruzione, da parte del gruppo di lavoro, di una tabella a doppia entrata in cui si suddividono gli stakeholders in quattro gruppi. Per ciascuno stakeholder verrà identificato il grado di influenza nei confronti dell'organizzazione e il posizionamento verso la stessa. Nella tabella di cui parla la Copenhagen Charter si individuano quattro aree in cui il grado di interesse degli stakeholders è tanto maggiore quanto questi sono importanti e significativi per l'azienda. Nel processo di rendicontazione sociale andrebbero tenuti maggiormente in considerazione i soggetti maggiormente interessati all'attività aziendale.

Gli stakeholders vanno coinvolti attraverso interviste, questionari o incontri di gruppo, per conoscere la loro opinione circa il modo in cui si è scelto di comunicare, sulla qualità del rapporto che si è tenuto durante tutto l'esercizio, sui momenti e sui

un incremento rispetto all'anno precedente. Cfr. Bilancio Sociale 2003 redatto dalla ASL 12 di Biella, cit., pagg. 78-80.

luoghi di contatto, sulle ipotesi di miglioramento. L'alta direzione dovrebbe far tesoro del ritorno che ottenuto dai portatori di interesse per impostare il ciclo successivo di bilancio di missione.

La rendicontazione sociale, avendo la caratteristica della comparabilità nello spazio e nel tempo, è bene che venga confrontata con altre esperienze, a fini costruttivi, per rimanere entro certi standard. In questa fase il gruppo di lavoro potrà analizzare altri bilanci di missione, comparabili all'organizzazione di cui fanno parte, riscontrando analogie e diversità.

Il gruppo di lavoro nella penultima fase si impegna alla stesura di una bozza del documento, preparando, verificando e pubblicando il resoconto.

In ultima analisi, l'intero processo finora svolto nell'azienda impegnata alla redazione del bilancio sociale dovrebbe essere rivisto dagli organi di vertice con lo scopo di verificarne la coerenza con i valori iniziali dichiarati nel documento e le possibilità di miglioramento in termini sia processuali che di prodotto.

Il processo Copenhagen Charter ha un andamento circolare, nel senso che il punto di arrivo coincide con quello di partenza, vedendo come stesso protagonista il top management. L'accoglimento di suggerimenti e spunti di riflessione da parte degli organi di vertice che hanno voluto l'implementazione del processo, non può che essere proficuo per l'organizzazione.

Nel modello Copenhagen Charter non esiste una verifica successiva al processo svolto da parte di soggetti esterni, ma il momento di revisione avviene durante lo "stakeholder reporting". In altre parole durante il processo di rendicontazione e comunicazione sociale prevede di valutare nel corso della settima fase la relazione fra diversi elementi: la materia in oggetto, il criterio usato per rendicontare le attività sociali, il processo seguito e la tipologia delle prove raccolte.

Se l'organizzazione decide di chiamare un soggetto esterno a verificare il report prodotto, questi dovrà essere necessariamente un revisore contabile esperto di responsabilità sociale e di etica dell'impresa.¹³¹

In conclusione, il modello Copenhagen Charter può essere applicato alle organizzazioni non profit, soprattutto in riferimento al processo di creazione di una relazione con gli stakeholders. Esistono tuttavia dei limiti che si possono riscontrare nella mancanza, in queste realtà, spesso, di un sistema informativo capace di supportare realmente la gestione aziendale. Nel terzo capitolo sarà dedicato un intero paragrafo alla descrizione di come introdurre e come utilizzare un sistema informativo – contabile nelle organizzazioni non profit. Chiaramente la normativa non prevede l'obbligatorietà, ma le dottrine aziendaliste ne propongono l'adozione.

2.4.2. Il modello SocialMetrica per il settore non profit

SocialMetrica è un gruppo di lavoro che ha elaborato una metodologia di misurazione e valutazione della responsabilità sociale delle organizzazioni non profit, ispirato al dialogo con gli stakeholders e al metodo del Panel degli Esperti, elaborato dalla New Economic Foundation, in ambito di prassi professionale. Il modello SocialMetrica detta le linee guida per svolgere il processo che porta alla redazione di un bilancio di missione per le aziende non profit.

La letteratura è esigua su questo modello¹³², ma trattando di organizzazioni non profit, ci è sembrato opportuno non trascurarlo.

Nel bilancio di missione vengono comunicate all'esterno dell'azienda tre tipi di informazioni: cifre, valori e fatti. Il bilancio delle cifre consiste nello strumento tradizionale della rendicontazione economica, le cui indicazioni per la stesura sono contenute nel codice civile; il manifesto dei valori è l'esplicitazione dello scopo sociale

¹³¹ Cfr. Hinna L., *Le fasi e le valenze del processo di rendicontazione sociale*, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, cit., pagg. 104-105.

¹³² Il modello SocialMetrica viene presentato da Auci B., *Il social audit: uno strumento di rendicontazione sociale*, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze*, cit., pag. 294.

indicato nello statuto dell'azienda non profit, attraverso la dichiarazione di missione e dei valori etici. Da ultimo, per comunicare i fatti di un'organizzazione non profit, si usa secondo il modello SocialMetrica, una matrice a doppia entrata che individua da un lato i diversi stakeholders, dall'altro le attività, le iniziative e i progetti promossi.

I portatori di interesse sono classificati secondo una gerarchia che li distingue in base alla significatività del rapporto con l'azienda, in interni ed esterni, diretti e indiretti, pubblici e privati.

La revisione del bilancio di missione che contiene fatti, valori e cifre spetta inizialmente ad un revisore esterno e ad un collegio di esperti poi. Viene verificato il rispetto delle fasi del processo di contabilità sociale e la ragionevolezza della dichiarazione sociale rispetto alle performance e agli effetti sociali prodotti. Le attività della revisione consistono nella consulenza, partecipazione e controllo della fase di preparazione alla contabilità sociale, alla dichiarazione sociale e alla relazione di certificazione, attraverso interviste, controlli della documentazione e sopralluoghi nella struttura. Il processo di verifica verte sulla qualità del processo di revisione contabile.

2.4.3. Il modello GRI per un bilancio triple bottom line

Il modello GRI della Global Reporting Iniziative è stato sostenuto nel 1997 da un'organizzazione non profit, Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) fondata a Boston da associazioni ambientali, investitori istituzionali, investitori socialmente responsabili e organizzazioni religiose in partnership con United Nation Environment Programme (UNEP). Le due organizzazioni hanno pubblicato nel 2000 le prime linee guida, proponendosi di aggiornarle ogni paio di anni, applicabili a livello internazionale, sulla sostenibilità economica, ambientale e sociale delle aziende: le Sustainability Reporting Guidelines. Il modello GRI è molto diffuso fra le aziende

profit e non profit o multinazionali¹³³, poiché, a differenza degli altri modelli più settoriali, propone una triplice rendicontazione della performance aziendale.

Le linee guida sono state prodotte dopo un lungo percorso di progettazione, sperimentazione, valutazione su alcune imprese che si sono sottoposte volontariamente all'analisi delle loro politiche aziendali, performance finanziarie, aspetti gestionali, prestazioni manageriali, operative e di prodotto, e alla presenza di relazioni con gli stakeholders, fornendo indicatori chiave su tutto ciò.

Le linee guida identificano in un unico documento, il bilancio di sostenibilità, principi fondamentali, pratiche di rendicontazione e indicatori riguardanti la dimensione economica, sociale e ambientale nell'ottica dello sviluppo sostenibile.

Lo sviluppo sostenibile, come si è visto anche nel primo capitolo, può essere definito come “lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare le proprie necessità.”¹³⁴

La rendicontazione Triple Bottom Line viene introdotta da questo modello, che racchiude in un solo report informazioni con triplice natura, allo scopo di semplificare e dare coerenza all'attività delle aziende.

Inoltre in questo modello si vuole offrire un quadro complessivo che soddisfi i diversi stakeholders senza rinunciare alla specificità (economica, sociale e ambientale) e alla completezza della rendicontazione. In relazione alla tipologia di destinatari dovrebbe cambiare il tipo di linguaggio da utilizzare, l'approfondimento dei contenuti e l'articolazione dei dati a cui si fa riferimento. Nel bilancio di sostenibilità non necessariamente le tre parti devono essere approfondite allo stesso modo, ma ogni azienda seleziona o approfondisce le informazioni disponendole in modo gerarchico in riferimento a ciascuno stakeholder (azionisti, risorse umane, collettività...).¹³⁵

¹³³ La GRI è un progetto concepito originariamente su scala globale, per consentire alle imprese multinazionali di avere un riferimento mondiale per i propri rapporti ambientali. Vista l'adattabilità del modello a imprese di dimensioni inferiori e aziende non profit esso in un quinquennio si è diffuso in realtà di diversa natura, sia in Italia che all'estero.

¹³⁴ La definizione di sviluppo sostenibile a cui si fa riferimento è stata formulata nel 1987 dal WCED e contenuta nel rapporto Brundtland.

¹³⁵ Nel Bilancio di Sostenibilità 2004 redatto dall'Azienda Energetica Metropolitana Torino S.p.A. la sezione dedicata alla responsabilità economica corrisponde a 24 pagine, quella ambientale a 20 e maggior peso viene dato a quella sociale, 40 pagine. L'Azienda nello stesso anno ha vinto l'Oscar di Bilancio “in

Le linee guida pubblicate dal GRI hanno la caratteristica di essere flessibili, quindi adattabili a diverse realtà aziendali, e rendono comparabili nello spazio e nel tempo i bilanci di sostenibilità prodotti. Sono previsti, infatti, altri tre documenti che integrano le linee guida, pubblicati nel 2002: i supplementi di settore, che sono indicatori riferiti a diversi settori dell'economia; l'esplicitazione delle procedure di calcolo degli indicatori e alcuni documenti guida sul modo di affrontare problematiche specifiche per aziende ad alto impatto ambientale.

I principi di redazione del bilancio di sostenibilità sono principalmente due, dai quali ne discendono altri: la trasparenza delle informazioni e l'inclusione di un numero rilevante di stakeholders rilevanti per l'azienda durante tutto il processo di costruzione del bilancio di sostenibilità. La scelta di quali informazioni rendicontare si basa sui criteri di completezza dei dati, di rilevanza per gli stakeholders e di sostenibilità economica, sociale e ambientale. La qualità delle informazioni fornite nel bilancio concerne l'accuratezza con cui sono state prodotte, la neutralità rispetto a interessi di parte e la comparabilità con altre informazioni.

Le informazioni, dunque, devono essere accessibili agli stakeholders, chiare nei contenuti, poiché i destinatari non sono specializzati e non comprenderebbero un linguaggio troppo tecnico.

L'attendibilità delle informazioni riguarda la credibilità dei dati che devono rispecchiare in modo veritiero la realtà. L'ultima caratteristica delle informazioni contenute nel bilancio di sostenibilità è la tempistica in cui esse vengono raccolte: per lo svolgimento di alcune attività a consumo immediato talvolta è meglio avere informazioni subito, e magari viziate in alcune parti, piuttosto che averle in tempi eccessivamente lunghi. Si provvederà in un secondo momento a correggere eventuali errori di rilevazione, poiché il rispetto dei tempi fissati consente la comparabilità delle informazioni prodotte.

quanto dotata di un sistema di rendicontazione idoneo a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo, trasparente della complessa interdipendenza tra fattori economici, socio-politici e ambientali che caratterizzano le sue attività.”

Successivamente ai principi il modello GRI offre indicazioni circa l'esplicitazione della mission e della strategia aziendale, in una prospettiva di sviluppo sostenibile. All'inizio del documento di bilancio deve essere presente una dichiarazione del presidente in cui si giustifica la scelta di produrre report di sostenibilità e quali obiettivi ci si attende.¹³⁶ Spesso la mission è supportata da valori di riferimento, che possono essere riportati in un estratto della Carta dei Valori che l'azienda ha pubblicato: ad ogni modo deve esserci coerenza tra la missione e i valori di supporto.

Il profilo dell'organizzazione comprende informazioni circa l'ambito di intervento e le attività svolte, la ragione sociale dell'azienda e gli organi che la compongono, il territorio nel quale è inserita. La storia dell'azienda può essere più o meno breve, l'importante è che vengano elencate le principali tappe che hanno permesso la crescita dell'organizzazione, con i cambiamenti nelle dimensioni e nella struttura, la composizione in una o più sedi, ecc.

Si possono trarre le informazioni circa le attività svolte dall'organizzazione nella Carta dei Servizi, uno strumento che descrive in dettaglio le modalità di accesso per l'ottenimento di determinate prestazioni.

La struttura della governance e i sistemi di management comprendono il sistema di governo della responsabilità sociale, ovvero le modalità di distribuzione dei compiti nel gruppo di lavoro preposto alla redazione del bilancio di sostenibilità. La valutazione del territorio in termini strategici e di politiche aziendali consente all'azienda di pubblicare in questa sezione del bilancio di sostenibilità la definizione del piano strategico, a lungo periodo e di quello programmatico, a breve periodo. Dovrebbe essere esplicitato il legame fra gli obiettivi strategici e la sostenibilità, descrivendo quale impatto ambientale si prevede per la realizzazione degli stessi. Il sistema di comunicazione fra azienda e stakeholders, è un altro elemento che fa parte della

¹³⁶ Nel Bilancio di Sostenibilità 2003 dell'associazione di volontariato ONLUS Centro Anziani di Porcia (PN) si esplicita il cambiamento del modello da bilancio sociale a bilancio di sostenibilità in questi termini: "Ne è derivato un sostanziale cambiamento e un allargamento ad una visione che ingloba oltre alla responsabilità sociale ed economica anche quella ambientale. *Raggiungere la sostenibilità significa bilanciare relazioni tra bisogni economici, ambientali e sociali correnti in modo che non comprometta i bisogni futuri* come evidenzia le Linee Guida del GRI e questo per un'organizzazione di anziani che guarda con attenzione al futuro dei propri nipoti è un elemento importante", cit., pag. 146.

struttura di governo e si riferisce alle modalità di dialogo con i vari portatori di interessi: la comunicazione personale, il dialogo bilaterale, la pubblicazione del bilancio di sostenibilità in un documento cartaceo o in internet.

Il modello GRI definisce diversi tipi di indicatori di performance, distinguendoli nelle tre aree di rendicontazione: economica, sociale e ambientale.¹³⁷ Gli indicatori sull'impatto economico prodotto dall'azienda sono diversi a seconda delle le categorie di stakeholders a cui si riferiscono, ovvero gli azionisti, i clienti, i fornitori, i dipendenti, ecc. Gli indicatori ambientali riguardano ad esempio il consumo di energia e di acqua, ponendo attenzione al risparmio di queste fonti non rinnovabili, il consumo di materie prime per unità di prodotto e il rispetto dell'ambiente nelle emissioni di gas di scarico. Infine gli indicatori di natura sociale possono riguardare il lavoro all'interno dell'azienda, ossia il livello di occupazione, il rispetto delle norme di salute e sicurezza, il numero dei corsi di formazione attivati; per i diritti umani il GRI prevede indicatori circa la garanzia delle libertà sindacali e l'assenza di lavoro minorile ed altri indicatori circa e la responsabilità nei rapporti con la società.

Nel modello GRI mancano standard e linee guida per la verifica etica e sociale, nonostante ciò vengono dettati alcuni requisiti minimi per la relazione del revisore.

Il processo di verifica della qualità e del rispetto del modello proposto può avvenire da parte di un soggetto indipendente che fornisce garanzie sull'attendibilità e sulla completezza dei documenti prodotti, oppure dal consiglio di amministrazione dell'azienda, da membri interni o esperti esterni. Si possono scegliere più di una modalità di verifica, se si vuole dimostrare la qualità e l'attendibilità del report.

I contenuti che meritano di essere verificati sono lo stadio in cui si trova l'organizzazione relativamente al processo di reporting della sostenibilità; la presenza di un input rivolto agli stakeholders per la loro consultazione; la reperibilità dei dati e la verificabilità mediante sistemi informativi.

¹³⁷ "AEM Torino, nel corso del 2004, al fine di migliorare il processo di rendicontazione della Responsabilità Sociale di Impresa ha affinato gli indicatori di performance economica, sociale e ambientale facendo riferimento agli indicatori contenuti nelle Sustainability Reporting Guidelines pubblicate dal GRI." Cfr. Bilancio di Sostenibilità 2004 redatto dall'Azienda Energetica Metropolitana AEM Torino S.p.A., cit., pag. 14.

Secondo il modello GRI la relazione del revisore sociale dovrebbe identificare il bilancio di sostenibilità che si intende verificare, indicando il titolo e la data di pubblicazione, in riferimento all'anno di esercizio. Il management dell'azienda è l'organo responsabile del documento da valutare, mentre il revisore è responsabile della relazione di verifica.

Quest'ultimo deve determinare i propri obiettivi e finalità di verifica, nonché la natura e la fonte dei criteri utilizzati durante la valutazione. Durante il processo di verifica verranno raccolte le evidenze e le conclusioni raggiunte passo passo, indicando il grado di coinvolgimento degli stakeholders nella pianificazione e nel controllo della verifica stessa. In conclusione viene redatta una dichiarazione sui risultati raggiunti, indicando il livello di garanzia della conformità dell'oggetto di verifica ed eventuali limitazioni; nella relazione di verifica sociale devono comparire la data e il luogo di emissione. Tale documento non è obbligatorio per le aziende che redigono il bilancio di sostenibilità secondo le indicazioni del modello GRI, ma qualora venga incaricata una società di revisione a redigerlo, esso conferisce maggiore credibilità ai contenuti del bilancio.

2.4.4. Il modello Accountability 1000: uno standard di processo

L'AccountAbility 1000 (AA1000) è uno standard di processo sviluppato nel 1999 dall'ISEA (Institute of Social and Ethical Accountability), un'organizzazione internazionale impegnata nella diffusione della responsabilità sociale e del comportamento etico nelle aziende. Lo scopo dello standard AA1000 consiste nel miglioramento delle performance complessive delle aziende mediante l'aumento della qualità nei processi di comunicazione e rendicontazione etica e sociale. E' un modello che si propone il miglioramento continuo dei processi e va costruito nel tempo, parallelamente allo sviluppo della cultura delle imprese verso la sostenibilità sociale ed etica. Lo standard AA 1000 non è isolato, ma possiede delle analogie con altri standard,

come ad esempio SA 8000 (Social Accountability) nella parte centrata sulle condizioni nei luoghi di lavoro e tutela dei diritti dei lavoratori.

Lo standard AA1000 può essere utilizzato per compiere una valutazione comune e per rafforzare la qualità degli standard di responsabilità e per introdurre un sistema di processo autonomo per gestire e comunicare il bilancio e le performance sociali ed etiche. AA1000 è uno strumento che vuole incoraggiare l'innovazione sulla qualità, fornendo garanzie agli stakeholders per costruire un rapporto di fiducia con l'azienda.

Lo standard AA1000 è composto da tre principi necessari per realizzare un sistema di contabilità e di rendicontazione della responsabilità sociale di impresa. Il primo principio di rendicontazione è l'*accountability*: non si devono riportare solo dati economici relativi all'esercizio, ma l'azienda deve rendicontare in modo conforme agli standard proposti, deve essere trasparente verso tutti gli stakeholders e assumere la responsabilità di quanto rendiconta e quanto tralascia. Il secondo principio è che la responsabilità organizzativa è direttamente indirizzata dall' "inclusività" del processo e, ultimo, che tale inclusività sia supportata dallo scopo e dalla natura del processo. Questo deve essere completo, materiale, regolare e tempestivo; inoltre l'informazione deve essere significativa e accessibile e la gestione del processo caratterizzata da un miglioramento continuo.

Lo standard di processo di rendicontazione sociale si sviluppa in cinque fasi. Inizialmente, nella pianificazione vengono definiti i valori e gli obiettivi sociali ed etici che l'organizzazione si pone. Si ha in questo primo stadio l'impegno del vertice aziendale verso una messa in discussione dei valori precedenti, per rilevarne l'effettiva coerenza con un comportamento socialmente responsabile; vengono identificati gli stakeholders di riferimento dell'azienda, ovvero azionisti, collaboratori, clienti, ambiente naturale, comunità locale, fornitori, enti locali, ecc.¹³⁸

Durante la seconda fase, chiamata *Accounting*, viene definito lo scopo del processo aziendale nel raggiungimento dello standard, vengono raccolte ed analizzate le

¹³⁸ Cfr. Chiesi A. M., Martinelli A., Pellagotta M., *Il bilancio sociale, stakeholders e responsabilità sociale*, edizione Il sole 24 ORE, Milano, 2000, pagg. 64-65.

informazioni circa le aspettative degli stakeholders. Si identificano gli indicatori, per misurare il raggiungimento degli obiettivi fissati nella prima fase, e si sviluppa un piano di miglioramento attribuendo compiti e risorse agli stakeholders.

Verifica e reporting consistono nella realizzazione di una comunicazione scritta o verbale (report) da sottoporre agli stakeholders per ottenerne una condivisione. In AA1000 il processo di valutazione viene esaminato da un organismo esterno ed indipendente dall'azienda, che sotto la propria responsabilità fornisce garanzie rispetto alla qualità dello svolgimento e del documento finale. L'audit, cioè la verifica si distingue in interna ed esterna, viene svolta dall'auditer sociale ed etico secondo i principi di integrità, di obiettività ed indipendenza, di competenza professionale, di comportamento professionale (rigore, giudizio, significatività, chiarezza nella comunicazione), di riservatezza e di adeguata attenzione agli stakeholders.

La quarta fase è detta di incorporazione, poiché vengono istituiti sistemi di gestione e raccolta delle informazioni, di implementazione dei valori, e audit interno, sviluppati per rafforzare il processo e per integrarlo rafforzando la qualità di standard di responsabilità sociale ed etica. L'impegno verso gli stakeholders nel processo AA1000 ha l'obiettivo di costruire relazioni stabili con i portatori di interesse e migliorare le responsabilità e le performance dell'azienda. I metodi e lo scopo per coinvolgere gli stakeholders nonché le tecniche e i consigli per migliorare tale coinvolgimento sono contenuti nelle linee guida: l'azienda che implementa lo standard AA1000 vuole costruire il consenso e la fiducia, migliorare i processi decisionali, e anticipare i conflitti.

L'azienda deve porre attenzione sulla comunicazione, sulla comprensione e sulla significatività dei rapporti con gli stakeholders. Per ottenere tali risultati è necessaria la massima trasparenza, essere in dialogo, evitare che l'informazione sia unidirezionale, permettere di dar voce alle opinioni senza restrizioni o rischi di sanzione, creare fiducia nei confronti del revisore sociale ed etico che sta raccogliendo ed elaborando i risultati del coinvolgimento. Per concludere il processo di realizzazione di un sistema di contabilità e di rendicontazione della responsabilità sociale di impresa, le aziende dovrebbero valutare il miglioramento delle performance organizzative ottenute nel

tempo, utilizzando lo standard AA 1000, e confrontarle con i report sociali ed etici di altre organizzazioni.

I vantaggi¹³⁹ che lo standard offre alle aziende sono diversi: esso consente anzitutto di misurare gli indicatori chiave di performance sociale e di migliorare la gestione della qualità nei rapporti con gli stakeholders. Inoltre, favorisce il rapporto con il personale dipendente dell'azienda e accresce la fiducia degli altri portatori di interessi esterni, migliora i rapporti di partnership e aiuta a valutare e gestire meglio i rischi nelle relazioni esterne, legati alla reputazione, e al marchio aziendale. Soddisfa le esigenze informative degli investitori e sostiene la gestione dell'azienda, facilita i rapporti con le Istituzioni pubbliche e da ultimo favorisce la formazione e l'identificazione di fornitori di servizi qualificati.

2.5. Il modello GBS

Nell'ottobre 1998 a Milano è nato il "Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale" (GBS). I componenti del gruppo sono 30 più il presidente e il vicepresidente, appartengono a diverse università d'Italia e diverse società che operano nel campo della consulenza, della comunicazione e dei servizi all'impresa.

La nascita del gruppo è dovuta alla presa di coscienza circa il ruolo e l'attività sociale delle aziende, a fianco a quelli tradizionali di natura economica. All'azienda è richiesto da parte della collettività di comunicare in modo ampio, diffuso e trasparente quali siano i risultati della gestione e quali gli effetti sociali connessi ad essa: il Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale (GBS) nasce per rispondere alle esigenze informative della società. I principi di redazione del Bilancio Sociale, pubblicati nella primavera 2001, definiscono le caratteristiche del documento per comunicare e rendicontare le informazioni sugli effetti sociali derivanti dalle scelte o dalle politiche aziendali.

¹³⁹ Cfr. Auci B., *Il social audit: uno strumento di rendicontazione sociale*, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze*, cit., pagg. 299-306.

Quali sono le caratteristiche del Bilancio Sociale per il GBS?

L'autonomia, la pubblicità, la periodicità ed il carattere consuntivo e una diffusa applicabilità. L'autonomia è riferita al documento, che non deve dipendere da altri nel fornire informazioni qualitative e quantitative, ma essere completo dei dati inerenti l'azienda. La pubblicità riguarda la diffusione del documento presso interlocutori sociali coinvolti dall'azienda sia direttamente che indirettamente.¹⁴⁰ La periodicità consiste nella redazione del documento a cadenza annuale, preferibilmente in corrispondenza della redazione del bilancio di esercizio, con una presentazione congiunta dei due documenti, che devono essere considerati complementari.

La periodicità consente di confrontare i documenti di una stessa azienda nel tempo per notare i cambiamenti (di attività, di risultati, del metodo, ecc.) che la stessa affronta.

Il bilancio sociale deve avere il carattere consuntivo nel senso che si redige alla fine dell'anno di esercizio e nei suoi contenuti presenterà il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati l'anno precedente. Nel bilancio sociale compaiono anche le linee programmatiche per il futuro, in genere da raggiungere nel breve periodo, ovvero nell'arco di un anno, sino all'edizione successiva del bilancio sociale. Come ultima caratteristica troviamo la diffusa applicabilità e adattamento del bilancio sociale presso aziende di qualunque tipo, indipendentemente dalla forma giuridica, dall'oggetto dell'attività e dalla dimensione. I caratteri che propone il GBS sono, infatti, generici e possono prenderli in considerazione sia aziende di consumo, sia imprese che operano sul mercato, sia aziende di erogazione (che producono per soggetti terzi in una logica diversa dallo scambio).

Il GBS ha redatto le linee guida con la consapevolezza che la materia del bilancio sociale è in continua evoluzione, che è destinata a modificarsi velocemente, grazie agli sviluppi che le aziende apporteranno ai loro documenti. Il modello che propone il GBS ha carattere nazionale, è nato dall'esperienza di aziende italiane ed è

¹⁴⁰ I soggetti che hanno relazioni significative con l'azienda, i cui interessi sono coinvolti nell'attività aziendale perché intrattengono relazioni con essa o perché ne sono significativamente influenzati si dicono Stakeholder. GBS – Gruppo di studio per il bilancio sociale (2001) *Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, cit., pag. 9, in <http://www.gruppobilanciosociale.org>

stato concepito e realizzato per aziende dalle tradizioni e dalla cultura italiana. Opportunamente, però, sono stati presi come riferimento alcuni tra gli standard più significativi a livello internazionale, tra cui Accountability1000, The Copenhagen Charter e Sustainability Reporting Guidelines.

Il Gruppo ha l'obiettivo di offrire una guida sulle finalità e sulle procedure di formazione del Bilancio Sociale. Bilancio Sociale è l'espressione da preferirsi alle parole rapporto o resoconto, in quanto ha un contenuto minimo definito da determinate procedure e comprende dati quantitativi di derivazione contabile. Esso fornisce a tutti gli stakeholders un quadro complessivo delle performance dell'azienda, aprendo un processo di interazione e comunicazione sociale e cercando di ampliare e migliorare le conoscenze e le possibilità di scelta degli stakeholders. Attraverso il bilancio sociale si vuole dare una valutazione dell'aspetto sociale dell'attività aziendale.

Il bilancio sociale, secondo il Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale, ha lo scopo di fornire notizie utili circa l'assetto istituzionale dell'azienda, i valori di riferimento, i collegamenti tra valori dichiarati, politiche e scelte compiute, infine vuole fare chiarezza sul processo seguito per la sua formazione.

Le riflessioni del Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale sono contenute in un unico documento articolato in tre parti. Verranno approfondite di seguito le prime due, relative agli obiettivi e principi che dovrebbe rispettare un bilancio sociale redatto secondo il modello GBS, e la struttura e i contenuti dello stesso. Si farà riferimento poi alla terza parte nel momento in cui verranno fornite informazioni per la determinazione del valore aggiunto.

2.5.1. Parte I: Obiettivi e principi del bilancio sociale

Tutti i bilanci sociali dovrebbero essere comparabili nello spazio, cioè fra aziende diverse; secondo il GBS prenderanno il nome di bilanci sociali solo quei documenti che abbiano il contenuto minimo previsto dai *Principi di redazione del bilancio sociale*, e che siano stati redatti nel rispetto del processo descritto.

I principi elencati dal GBS, secondo i quali deve essere redatto un bilancio sociale, sono 17: questi fanno riferimento alla sfera dell'etica, alla dottrina giuridica (in particolar modo si fa riferimento alla Costituzione, alla normativa vigente nazionale e comunitaria, alla Carta dei Diritti dell'Onu) e alla prassi della professione contabile (Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri IASC/IFAC).

- I. Responsabilità: il primo principio vuole far sì che gli stakeholders, ai quali l'azienda fa riferimento, siano ben definiti nel bilancio sociale.
- II. Bisogna identificare l'azienda e le responsabilità connesse alla sua attività e individuare la missione, definendo valori etici, principi, regole e obiettivi.
- III. La trasparenza riguarda la comprensione del procedimento che porta alla stesura del bilancio sociale da parte di chiunque possa leggerlo.
- IV. Il quarto principio prevede l'inclusione di tutti gli stakeholders di riferimento in modo diretto o indiretto riguardo al processo di indagine e reporting.
- V. Deve esserci coerenza fra i valori dichiarati e le scelte del management.
- VI. Occorre neutralità, imparzialità e assenza di interessi verso l'azienda, da parte di chi redige il bilancio sociale.
- VII. La competenza di periodo consiste nella rilevazione degli effetti sociali nel momento in cui si manifestano.
- VIII. Bisogna adoperare prudenza nella valutazione e nella rappresentazione della realtà aziendale, senza stimarsi più del reale.
- IX. I bilanci sociali devono essere comparabili e confrontabili nel tempo (in una stessa azienda) e nello spazio (fra aziende di settori, territorio e dimensioni simili).
- X. Le informazioni contenute nel documento devono essere comprensibili, chiare ed intelligibili, trovando equilibrio tra forma e sostanza.
- XI. Periodicità e ricorrenza sono principi comuni al bilancio sociale e al bilancio di esercizio: entrambi dovrebbero corrispondere allo stesso periodo amministrativo.
- XII. Nell'adoperare una moneta di conto deve esserci omogeneità.
- XIII. Utilità delle informazioni a soddisfare le aspettative del pubblico.
- XIV. Gli impatti prodotti nella realtà devono rispondere ai principi di significatività e rilevanza, da stimare nel modo più realistico possibile.

- XV. Le informazioni contenute nel bilancio sociale devono essere verificabili.
- XVI. E' necessaria attendibilità delle informazioni fornite e fedele rappresentazione dell'oggetto a cui si riferiscono; comunicazione completa e veritiera circa gli aspetti formali e sostanziali dell'azienda.
- XVII. Infine le terze parti incaricate di fornire consulenza circa i contenuti e la stesura del bilancio sociale devono essere autonome e senza interessi.

L'elenco dettagliato dei principi, che il GBS ritiene fondamentali per la stesura del bilancio sociale, vuole dimostrare come per le aziende sia obbligatorio osservarli.

In particolare si pone attenzione agli stakeholders ai quali l'azienda deve rendere conto della propria attività, in maniera veritiera, chiara, trasparente e completa.

Le informazioni contenute nel bilancio sociale, infatti, devono essere verificabili, significative e comprensibili anche da persone non esperte in materia. Vi sono tre principi che potrebbero essere applicati tanto al bilancio sociale, quanto al bilancio di esercizio: il riferimento del bilancio ad un periodo in genere compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre di ogni anno, la prudenza nel non sovrastimare la realtà aziendale e la fedele rappresentazione dell'attività svolta. Da non sottovalutare, infine, l'autonomia e la neutralità delle persone che redigono il bilancio sociale, siano esse dipendenti dell'azienda, oppure consulenti esterni.

Ogni realtà in aggiunta può applicare ulteriori principi, ai quali si ispira, facendo riferimento a specifici ambiti etici, normativi e professionali.¹⁴¹

¹⁴¹ Ad esempio nel Bilancio Sociale 2003 redatto dal Consorzio della Cooperazione Sociale ConSolida di Trento viene dichiarato esplicitamente, nelle indicazioni metodologiche, che i riferimenti seguiti per la stesura del documento sono stati i "Principi di redazione" proposti dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale. Inoltre "le divergenze rispetto a tale modello sono motivate dalla volontà di tenere conto delle specifiche caratteristiche di ConSolida, in particolare al suo essere organizzazione di secondo livello della cooperazione sociale", cit., pag. 3.

2.5.2. Parte II: Struttura e contenuti del documento

Le parti nelle quali deve articolarsi il bilancio sociale sono almeno tre: identità dell'azienda, calcolo e distribuzione del valore aggiunto, relazione sociale.

Una quarta parte, del tutto facoltativa, riguarda gli obiettivi di miglioramento aziendale.

2.5.2.1 Identità dell'azienda

L'identità dell'azienda implica l'esplicitazione degli assunti valoriali e strategici che informano sull'attività svolta e sulle risultanze di questa. L'identità è costituita dall'assetto istituzionale, dai valori di riferimento, dalla missione da realizzare, dalle strategie e dalle politiche dell'azienda.

L'assetto istituzionale è ciò che tende possibile un'identificazione oggettiva dell'azienda: esso comprende l'assetto proprietario, l'evoluzione della governance, gli elementi che ne definiscono la storia e l'evoluzione, la dimensione, la collocazione sul mercato e l'assetto organizzativo.

I valori di riferimento possono essere esplicitati anche in altri documenti diversi dal bilancio sociale, come la carta etica o il codice deontologico¹⁴². Comunque sia vengono riportati con lo scopo di chiarire quali sono le motivazioni valoriali che guidano le scelte strategiche, le linee politiche e i comportamenti operativi della gestione aziendale. Il GBS riconosce una pluralità valoriale, riconoscendo comunque alcuni requisiti formali come la prescrittività, l'osservanza, la stabilità, la generalità, l'imparzialità e l'universalizzabilità dei valori. In particolare le aziende devono essere guidate in modo effettivo dai valori che riconoscono come propri, rispettandoli e osservandoli nello svolgimento della loro intera attività. I valori devono essere applicati

¹⁴² Il codice deontologico è un documento di riflessione sull'agire professionale, che cerca di salvaguardare l'identità e l'unicità di una professione, sulla base dei valori e dei principi fondanti. Cfr. Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Assistenti Sociali, *Codice Deontologico dell'Assistente Sociale*, Roma 6 aprile 2002, pag. 4.

in modo imparziale a tutte le categorie di stakeholders non occasionalmente, ma seguendo una certa durezza nel tempo.

La missione consiste nell'esplicitazione delle finalità che l'azienda persegue in campo economico e sociale. Fanno parte della missione gli apporti alla collettività e i vantaggi di cui beneficiano gli stakeholders, che migliorano la qualità della vita, l'innovazione, l'integrazione sociale, la mutualità e la solidarietà.

Si definiscono strategie aziendali gli obiettivi a medio e lungo termine che l'azienda persegue e le scelte che pone in essere per realizzarli, in termini di programmi, iniziative, azioni e risorse. Le strategie vanno collocate nel bilancio sociale dopo la missione e prima delle politiche aziendali.

L'ultimo carattere che concerne l'identità aziendale è l'esplicitazione delle politiche intraprese dall'azienda, rappresentate dagli obiettivi a breve termine, dalle scelte di indirizzo e di intervento ai fini della gestione delle relative risorse.

Nell'identificare un'azienda il GBS ritiene che i primi due punti, concernenti i valori e la missione, siano stabili nel medio periodo. Un'azienda che implementa il bilancio sociale si troverà a doverli definire ex novo o a rielaborare quelli contenuti in altri documenti, ma per gli anni successivi alla redazione del primo bilancio sociale si ritiene che tali valori e la missione costituiscano una premessa ricorrente.

2.5.2.2 Calcolo e distribuzione del valore aggiunto

Il valore aggiunto è la misura della ricchezza prodotta dall'azienda durante l'esercizio, e "destinata a remunerare il complesso degli interlocutori interni."¹⁴³

Del valore aggiunto debbono essere analizzate nel bilancio sociale la composizione e la distribuzione, mostrando le ricadute che ha sugli stakeholders.

Il calcolo del valore aggiunto consiste nel riclassificare i dati del conto economico, in modo da evidenziarne la produzione e la distribuzione agli stakeholders

¹⁴³ Mei Gabrovec O., *Bilancio sociale e valore aggiunto*, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze*, cit., pag. 372.

di riferimento. Individuare la distribuzione del valore aggiunto consiste nel tener conto dell'effettiva attribuzione del risultato di esercizio.

Il prospetto del valore aggiunto può essere ricavato da qualsiasi bilancio di esercizio, ovvero da qualsiasi azienda che possiede una contabilità di tipo economico-patrimoniale. In particolare, le aziende orientate al profitto troveranno più significativo il valore aggiunto verso i propri azionisti o verso altre categorie che hanno interessi nell'impresa.

Sia le aziende orientate al profitto, che le aziende senza scopo di lucro non dovrebbero limitarsi ad una semplice riclassificazione del bilancio di esercizio, ma dovrebbero individuare, con appositi indicatori qualitativi e quantitativi, i vantaggi o i benefici sociali prodotti per gli stakeholders. Gli indicatori di cui si parla, secondo il modello GBS, devono essere contenuti nella relazione sociale.

Il valore aggiunto viene rappresentato in due prospetti distinti e bilanciati: il prospetto di determinazione del valore aggiunto, individuato dalla contrapposizione dei ricavi e dei costi intermedi; e il prospetto di riparto del valore aggiunto, ricomposto quale sommatoria delle remunerazioni percepite dagli interlocutori interni all'azienda e delle liberalità esterne.

Si presenta di seguito il Prospetto della determinazione del valore aggiunto globale proposto dal Gruppo di Studio sul Bilancio Sociale.

Tabella 2.1. Prospetto del Calcolo del Valore Aggiunto secondo il GBS

VALORE AGGIUNTO GLOBALE	
A) Valore della produzione	
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni – rettifiche di ricavo	
2. Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione	
4. Altri ricavi e proventi	
Ricavi dalla produzione tipica	
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)	
B) Costi intermedi della produzione	
6. Consumi di materie prime, sussidiarie, di consumo	
7. Costi per servizi	
8. Costi per godimento di beni di terzi	
9. Accantonamenti per rischi	
10. Altri accantonamenti	
11. Oneri diversi di gestione	
VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO	
C) Componenti accessori e straordinari	
12. +/- Saldo gestione accessoria	
ricavi accessori – costi accessori	
13. +/- Saldo componenti straordinarie	
ricavi straordinari - costi straordinari	
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	
- ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni	
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	

Nel prospetto sovrastante compaiono le stesse voci del conto economico civilistico, collocate in modo tale che emerga l'entità del valore aggiunto. I costi della produzione vanno detratti da i ricavi provenienti dalla gestione caratteristica e da quella accessoria tipiche dell'azienda, per ottenere, nell'ultima riga, il valore aggiunto globale netto.

Il secondo prospetto per la rappresentazione del valore aggiunto è il prospetto di riparto del valore aggiunto, costituito dalla somma delle remunerazioni interne ed esterne all'azienda. Si presenta ora tale prospetto.

Tabella 2.2. Prospetto della Distribuzione del Valore Aggiunto secondo il GBS

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO	
A) Remunerazione del personale	
Personale non dipendente	
Personale dipendente	
a) Remunerazioni dirette	
b) Remunerazioni indirette	
c) Quote di riparto del reddito	
B) Remunerazione della Pubblica Amministrazione	
Imposte dirette	
Imposte indirette	
- sovvenzioni in c/esercizio	
C) Remunerazione del capitale di credito	
Oneri per capitali a breve termine	
Oneri per capitali a lungo termine	
D) Remunerazione del capitale di rischio	
Dividendi (utili distribuiti alla proprietà)	
E) Remunerazione dell'azienda	
+/- variazioni riserve	
Ammortamenti	
F) Liberalità esterne	
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	

I destinatari del valore aggiunto sono il personale, sottoforma di remunerazioni, la Pubblica Amministrazione mediante le imposte, il capitale di credito attraverso gli oneri, il capitale di rischio, l'azienda e le liberalità esterne.

2.5.2.3 Relazione sociale: sezioni fondamentali

La relazione sociale è la parte del bilancio sociale che contiene la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati che l'azienda ha ottenuto in relazione agli impegni assunti, ai programmi realizzati e agli effetti prodotti sui singoli stakeholder.

Nella relazione sociale sono contenute le utilità che l'azienda ha prodotto per i propri stakeholder, attraverso opportune misurazioni e comparazioni, resoconti narrativi, quadri descrittivi, testimonianze e pareri. Gli stakeholder dovrebbero leggere nella relazione sociale quali effetti l'azienda ha prodotto in modo diretto e indiretto con loro, perché in questa sezione lo scopo dell'azienda è intrattenere con i portatori di interessi rapporti più definiti e soddisfacenti.

I contenuti della relazione sociale devono fare riferimento agli impegni assunti, agli obiettivi e alle norme di comportamento conseguenti all'attività sociale. Saranno evidenziate poi le relazioni tra obiettivi ed esiti connessi all'attività aziendale esponendo i fatti e le informazioni in modo ordinato e completo. L'azienda potrebbe inserire inoltre nella relazione sociale l'esplicitazione delle politiche relative ad ogni categoria di stakeholder, dei risultati attesi e della coerenza con i valori dichiarati.

In questa sezione del bilancio sociale avviene l'identificazione degli stakeholder in quanto destinatari del documento: vengono considerati primari quei portatori di interessi la cui azienda è maggiormente influenzata e secondari quelli che solo indirettamente vengono influenzati dall'azienda. Il GBS identifica sette categorie generiche di stakeholder, che ogni azienda integrerà con altre più specifiche riferite al proprio contesto: il personale, i soci, i finanziatori, i clienti/utenti, i fornitori, la Pubblica Amministrazione e la collettività. Per ognuna di queste categorie sarà necessario esplicitare nel bilancio sociale quali politiche adotta l'azienda e, facendo riferimento agli impegni espressi nella parte relativa all'identità aziendale, verificare che vi sia coerenza con gli obiettivi dichiarati.¹⁴⁴

¹⁴⁴ Siccome le informazioni contenute nel bilancio sociale non rispondono ad obblighi di legge e non possiedono un riferimento strutturato (come potrebbe essere il codice civile per il bilancio di esercizio), i redattori del bilancio sociale dovranno rendere trasparente la *ratio* che organizza le informazioni

Gli stakeholders, leggendo la relazione sociale, dovranno essere in grado di giudicare se la premessa dei valori iniziali corrisponde alle performance dell'azienda e se sono stati prodotti effetti negativi.

Il GBS esplicita prima gli elementi comuni a tutti gli stakeholders, poi quelli specifici per ciascuna categoria. Sono validi universalmente la comunicazione delle linee politiche e dei risultati attesi, il processo di rilevazione delle aspettative degli stakeholders, la comunicazione e la litigiosità. Sono rivolti in particolar modo al personale tutte le considerazioni relative alla composizione, alla consistenza, alle attività, alla formazione, ecc. Si riferiscono ai soli soci le informazioni concernenti il capitale e ai finanziatori la tipologia di finanziamento che li lega all'azienda. I clienti dovrebbero essere informati circa le caratteristiche di distribuzione sul territorio, la loro composizione, la qualità dei beni e servizi che ricevono dall'azienda. I fornitori dovrebbero vedere esplicitate nella relazione sociale le loro condizioni negoziali, i sistemi di qualità ed il rispetto degli standard per la fornitura.

Il GBS fa riferimento alla Pubblica Amministrazione comprendendo con questo termine Enti Locali, Regione, Stato, Unione Europea e Organismi Internazionali. Imposte, contributi, tariffe, contratti, norme interne e sistemi di controllo volti a garantire l'osservanza della legge sono elementi che la relazione sociale contiene in riferimento ai rapporti con la P.A. Come ultimo stakeholder viene identificata la collettività: essa può avere nei confronti dell'azienda sia interessi di natura sociale, come arricchimento dell'istruzione, dello sport (ad esempio con sponsorizzazioni), interventi in sanità, a favore di beni culturali, della ricerca e della solidarietà sociale. Altri interessi che la collettività possiede nei riguardi dell'azienda sono il rispetto paesaggistico, una corretta gestione ambientale utilizzando al meglio le risorse energetiche e materiale non riciclabile, offrire educazione ambientale e verificare il proprio impegno con indicatori di performance ambientale.

qualitative e quantitative contenute. GBS - Gruppo di studio per il bilancio sociale *Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, 2001, in www.gruppobilanciosociale.org

2.5.2.4 Sezioni integrative

Il bilancio sociale, come strumento di dialogo con gli stakeholders, dovrebbe tener conto dei loro giudizi e delle opinioni. L'azienda coinvolgerà gradualmente i soggetti che influiscono su essa, dando priorità a quelli maggiormente influenti. Non esistono criteri predefiniti per coinvolgere gli stakeholders, infatti ogni azienda ne troverà dei propri, come i focus group, alcune riunioni periodiche, la somministrazione di questionari, indagini, ecc.

Nel bilancio sociale devono essere esplicitati i criteri di coinvolgimento e dare informazioni circa le modalità di selezione degli stakeholders stessi. Nel caso di aziende di grandi dimensioni ad esempio verrà scelta una parte rappresentativa del personale, o dei fornitori o dei clienti. I contenuti sui quali si chiede l'opinione degli stakeholders riguardano gli assunti valoriali in partenza, se si rispecchiano e se nella loro sono mossi da essi nello svolgimento delle attività; riguardano inoltre gli esiti gestionali e le performance sociali oggetto del bilancio.

Alla fine della relazione sociale, come parte accessoria si possono inserire commenti, valutazioni e giudizi sui risultati sociali dell'azienda, nonché gli obiettivi da raggiungere nell'anno seguente. L'azienda considererà utile tale ritorno o feedback se potrà confrontare ciò che ha scritto nel bilancio sociale con ciò che risulta nell'opinione espressa dagli stakeholder.

Un'ultima sezione, di tipo facoltativo, che conclude il documento del bilancio sociale è l'esplicitazione dei miglioramenti previsti per la redazione del bilancio sociale stesso. Le aziende che lo implementano potranno porsi come obiettivo il miglioramento del documento nei principi più difficili da raggiungere, come la completezza, la trasparenza e soprattutto l'inclusione degli stakeholders.

2.6 Il Bilancio Sociale nel terzo settore e il Bilancio di Missione

In letteratura alcuni studiosi preferiscono parlare di bilancio sociale, altri di bilancio di missione. E' nostra intenzione approfondire entrambe le teorie, data la giovinezza e la dinamicità della materia che stiamo trattando. Presenteremo, pertanto, due modelli di bilancio per le organizzazioni non profit, entrambi validi e degni di nota.

Il mondo non profit si è sforzato di definire gli standard di redazione del bilancio sociale per evitare il rischio che gli slanci spontanei portassero a documenti eterogenei fra loro e non confrontabili. La pubblicazione di alcune linee guida ha lo scopo di precisare il ruolo del bilancio sociale nel caso specifico delle organizzazioni non profit (associazioni, imprese sociali, cooperative sociali, fondazioni, ecc.) e fornire i principi e le metodologie utili alla redazione del documento.

Se pubblicassero dei documenti tanto diversi e non riconducibili ad un unico modello, le organizzazioni non profit rischierebbero di non comunicare efficacemente l'impatto sociale che producono e gli stakeholders non disporrebbero di strumenti univoci per valutare l'operato delle organizzazioni di loro interesse.

Alla luce dei modelli analizzati nei paragrafi precedenti, in particolare rispetto al GBS, si possono formulare alcune riflessioni per una stesura del bilancio sociale più adatta alle organizzazioni non profit,¹⁴⁵ ferma restando la validità dei documenti redatti secondo le linee guida di cui abbiamo parlato finora.

Nelle aziende del terzo settore bisognerebbe attribuire un'importanza particolare al processo che porta alla stesura del documento di bilancio sociale. Questo processo è composto da diverse fasi: inizia con la definizione della politica del bilancio sociale, analizza il rapporto con gli stakeholders, definisce la mission e i valori organizzativi, formula alcuni indicatori di misurazione delle performance e determina il valore aggiunto prodotto.

¹⁴⁵ Si fa riferimento al testo Pucci L., Vergani E. (a cura di), *"Il bilancio sociale nel terzo settore. Guida pratica alla redazione"*, Egea, Milano, 2002.

In analogia con il modello GBS, le linee guida per la redazione del bilancio sociale nel terzo settore parlano di una prima fase in cui si illustrano le ragioni strategiche che hanno portato l'organizzazione a decidere di elaborare un proprio bilancio sociale, definendo l'orizzonte di riferimento, le ragioni che guidano l'intero processo e le risorse (tempo, denaro, informazioni, competenze) con cui si intende realizzare il documento e il processo di bilancio sociale.

Le organizzazioni non profit dovrebbero prestare attenzione, oltre al processo di rendicontazione, agli stakeholders, che, come si è detto, sono individui o gruppi in grado di influenzare ed essere influenzati dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

L'elenco dei portatori di interesse va rappresentato nel bilancio sociale come nella figura, 2.1. ovvero con una mappa che pone l'organizzazione al centro e gli stakeholders attorno.

Gli stakeholders elencati nella mappa sono riferiti ad una organizzazione non profit generica, che può avere la forma giuridica dell'associazione come della cooperativa sociale come della fondazione. Nel contesto di ogni organizzazione, poi, gli stakeholders saranno più numerosi, ad esempio verranno specificati i termini "reti non profit" elencando nella fattispecie le altre organizzazioni con cui c'è collaborazione, saranno distinti i volontari puri dagli obiettori, che svolgono la loro attività per assolvere un obbligo civile, compariranno gli stagisti, che sono presenti nell'organizzazione a fini di apprendimento ed le risorse del servizio civile, che svolgono attività remunerata. Gli stakeholders saranno distinti dall'organizzazione in *forti* se esercitano un potere economico e politico rilevante, oppure *deboli* se sono soggetti disorganizzati, poco protetti o socialmente vulnerabili. Esempi di stakeholders di organizzazioni del terzo settore forti sono le banche, gli enti committenti, i consorzi, i sindacati, ecc. mentre stakeholders deboli sono utenti, dipendenti e fornitori, i quali desidereranno ricevere informazioni circa la qualità del servizio erogato, o, nel caso del personale, l'applicazione del contratto collettivo di lavoro. L'azienda dovrebbe esplicitare le motivazioni per cui comunicare con gli stakeholders, cercando di prevedere un feedback alla rendicontazione sociale.

Figura 2.1. Mappa degli stakeholders di un'organizzazione non profit



FONTE: Adattamento alla mappa degli stakeholders proposta da Pucci L., Vergani E.(a cura di), *Il bilancio sociale nel terzo settore. Guida pratica alla redazione*, Egea, Milano, 2002, pag. 39.

Il primo numero di bilancio sociale può essere utile all'azienda per mettersi in discussione, allo scopo di introdurre un processo di miglioramento delle relazioni con gli stakeholders. La prima redazione del documento in genere ha lo scopo di sperimentare il metodo, di porre le basi per un'edizione più completa del bilancio

sociale: alcune organizzazioni non profit decidono di non pubblicare il loro “numero zero”, ma di utilizzarlo ai soli fini interni.¹⁴⁶

Nel bilancio sociale delle organizzazioni non profit è particolarmente importante definire i valori che orientano il proprio agire sociale. I valori aziendali sono definiti nella carta etica, una sezione del bilancio sociale che esprime e declina i valori dell’organizzazione nei diversi ambiti delle relazioni interne ed esterne con i diversi stakeholders. La carta etica è la base culturale di ogni specifico codice di comportamento: essa indica per ogni tipo di stakeholder quali sono le aree critiche della relazione che lo coinvolge e quali comportamenti l’organizzazione si impegna ad assumere in tali aree.

Le organizzazioni non profit potrebbero adottare un modello di bilancio sociale che, rispetto al GBS, ha un indice con una sequenza diversa.¹⁴⁷

La peculiarità delle aziende non profit sta nello spostare alla fine del documento la determinazione del valore aggiunto prodotto. Non si tratta nelle aziende non profit di evidenziare il risultato economico conseguito durante l’anno, quanto di verificare il perseguimento della mission, di natura sociale. Il valore aggiunto, come si è visto, è la ricchezza prodotta dall’organizzazione in un anno di esercizio, determinabile dalla differenza tra costi e servizi impiegati durante la produzione.

Si riporta di seguito un’ipotesi di indice di bilancio sociale riferito al terzo settore, che delinea la struttura del documento come nella tabella seguente.

¹⁴⁶ Nel Bilancio Sociale del Comitato Italiano per l’Unicef ONLUS 2002 si legge che sono state compiute diverse tappe prima della redazione del documento presente: si è redatto un numero zero di bilancio sociale relativo all’anno 2001, ad uso esclusivamente interno, finalizzato a creare una prima struttura del bilancio che si adattasse alle peculiarità e agli aspetti significativi della gestione dell’organizzazione. Tale documento è stato valutato dai dipendenti, dai presidenti dei comitati regionali e provinciali, in rappresentanza dei volontari e da un gruppo rappresentativo di stakeholder ai fini di elaborare il Bilancio Sociale 2002 sulla base dei feedback ricevuti, cit., pag. 5.

¹⁴⁷ La proposta è stata formulata da Pucci L., Vergani E.(a cura di), in *Il bilancio sociale nel terzo settore. Guida pratica alla redazione*, Egea, Milano, 2002, pag. 122.

Tabella 2.3. Ipotesi di indice per il Bilancio Sociale di un'Azienda Non Profit

IPOTESI DI INDICE DI BILANCIO SOCIALE PER UN ORGANIZZAZIONE NON PROFIT	
1. La definizione della politica del bilancio sociale Premessa: introduzione metodologica Dichiarazione del consiglio di amministrazione Profilo dell'organizzazione La storia L'attività svolta principalmente ed eventuali attività accessorie I servizi erogati (primari e secondari) Il contesto di riferimento	
2. La mission e la carta etica, contenente la filosofia ed i valori etici La struttura organizzativa: le politiche e gli strumenti di gestione	
3. Rapporto con gli stakeholders Gli utenti Le risorse umane I volontari Altri enti profit o non profit La cittadinanza	
4. Il rendiconto sociale La redditività dell'organizzazione (oneri e proventi) Valutazione attraverso opportuni indicatori	
5. La riclassificazione del valore aggiunto	
6. Una sintesi dei contenuti del bilancio sociale, con indicazione metodologica.	

FONTE: adattamento alla tabella di sintesi proposta da Pucci L., Vergani E.(a cura di), in *Il bilancio sociale nel terzo settore. Guida pratica alla redazione*, Egea, Milano, 2002, pag. 122.

Dopo aver parlato del bilancio sociale per le aziende non profit si presenta, come ultimo modello, il bilancio di missione.

Per le organizzazioni non profit, piuttosto che bilancio sociale, alcuni studiosi preferiscono usare l'espressione "*bilancio di missione*", formulata per la prima volta nel 1996 in occasione della proposta di bilancio delle fondazioni bancarie.

Il bilancio di missione altro non è che uno strumento di comunicazione rivolto agli stakeholders, per misurare il grado di coerenza delle attività intraprese rispetto alla mission dell'organizzazione.

Il termine *mission* identifica una breve dichiarazione che esprime la ragion d'essere, l'attività caratteristica e le idee e i principi che guidano un'organizzazione. E' una sorta di manifesto nel quale un'organizzazione chiarisce chi è, di che cosa si occupa, che cosa si propone di realizzare e perché svolge quella determinata attività. Ciascuna organizzazione possiede una propria missione e un'identità distintiva a prescindere dal fatto di avere o meno una dichiarazione di missione: identità, scopo, valori esistono dal momento stesso in cui un gruppo di persone si mette insieme per realizzare un progetto di lavoro in comune. Il problema è quello di chiarirli, esplicitarli, assicurarsi che essi siano compresi e condivisi.

La dichiarazione di missione (contenuta nel bilancio sociale e, o di missione) è lo strumento di cui un'organizzazione può avvalersi per rendere esplicita la propria mission, esprimendola in modo chiaro e strutturato, facile da utilizzare e comunicare, in grado di rendere accessibile a tutti gli stakeholders, interni ed esterni, le informazioni essenziali circa gli obiettivi, i principi e gli impegni che la caratterizzano.

Il processo di definizione della mission diviene uno strumento fondamentale nelle fasi che accompagnano la nascita di un'organizzazione, così come nei periodi di transizione, di crescita, di cambiamento o di crisi, durante i quali può contribuire a ricompattare l'organizzazione e a chiarire le idee circa la direzione da prendere o le scelte da fare.¹⁴⁸

Rispetto al bilancio sociale delle imprese, il bilancio di missione, cioè delle aziende non profit, dedica maggiore attenzione alla verifica istituzionale del raggiungimento degli obiettivi e alla coerenza degli stessi con l'attività sociale svolta. Si pone altresì attenzione alla rilevazione delle aspettative degli stakeholders, allo scopo di coinvolgerli e comunicare con loro per programmare meglio le iniziative.

¹⁴⁸ Cfr. Pucci L., *Organizzazioni responsabili. Servizi di qualità. Una disamina di concetti e strumenti*, in "Formarsi per coordinare", pubblicazione a cura di Coo.S.S. Marche, Ancona, 2004, pag. 61.

Il bilancio di missione, così come il bilancio sociale, è costituito tanto dal processo dinamico di raccolta, analisi, elaborazione e valutazione degli elementi sociali dell'agire dell'organizzazione, quanto dal documento finale nel quale vengono documentate le attività svolte e comunicate agli stakeholders. L'organizzazione non profit comunica la missione perseguita e i valori etici rispettati e rendiconta i risultati conseguiti e le azioni poste in essere per raggiungerli.¹⁴⁹

Il bilancio di missione valuta la coerenza tra i valori etici e i fatti e le cifre indicati, per offrire un confronto qualitativo e quantitativo ai portatori di interesse interni ed esterni. Esso viene redatto allo scopo di rendicontare l'attività istituzionale e comunicarla all'interno e all'esterno dell'organizzazione.¹⁵⁰

Il consiglio di amministrazione, il personale e i collaboratori in genere sono i destinatari interni del bilancio di missione, quale strumento di governo delle decisioni e facilitatore delle relazioni tra organi di direzione e di governo dell'organizzazione. In particolare spetta agli organi direttivi verificare se gli obiettivi dichiarati sono stati effettivamente raggiunti e di valutare se c'è coerenza fra l'operatività e la missione dichiarata, nel rispetto del vincolo economico, finanziario e patrimoniale.

La verifica del posizionamento dell'organizzazione rispetto alle attese dei suoi stakeholders spetta al gruppo dei redattori del bilancio di missione, ovvero a coloro che si sono occupati di coinvolgerli. La valutazione delle performance ottenute durante l'esercizio precedente, al quale si riferisce il bilancio di missione, permetterà di pianificare ulteriori attività.¹⁵¹

¹⁴⁹ La definizione è stata ripresa da quella fornita da Frisanco R. e Marangoni G. nel testo in fase di pubblicazione di Ecchia G, Marangoni G., Zarri L. *"Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit"* FrancoAngeli, Milano, 2005. Materiale distribuito in occasione del Workshop dell' 8-4-2005 presso l'università di Bologna, facoltà di economia di Forlì sul tema *"Il bilancio sociale e di missione per le aziende non profit"*.

¹⁵⁰ A questo proposito è significativo portare l'esempio dell'associazione di volontariato ONLUS Centro Anziani di Porcia (PN) che nel 2003 ha pubblicato e diffuso il secondo Bilancio di Sostenibilità tanto agli stakeholder interni quanto agli esterni. E' stata consegnata copia del documento ai volontari, alle associazioni, presso gli atenei della zona, presso enti pubblici che collaborano con il centro ed inoltre è stato spedito a tutte le persone ultrasessantacinquenni del comune un'edizione di sintesi, rivolgendosi a potenziali volontari e dimostrando la capillarità del centro nella comunità locale.

¹⁵¹ Non sempre le attività seguono un incremento nell'organizzazione non profit: se alcuni progetti riscuotono successo è bene che vengano riproposti negli anni successivi o in luoghi diversi da quelli in cui sono nati. La Fondazione Umana Mente ha deciso di replicare sul territorio i progetti che hanno ottenuto i

Le parti dell'organizzazione coinvolte al processo di redazione del bilancio di missione sono molte e vanno opportunamente coordinate; alcune realtà decidono di allestire un sistema di contabilità sociale che permette di rilevare tali informazioni in modo permanente. La scelta di rendicontare attraverso il bilancio di missione va ripetuta con regolarità, anno dopo anno, e questa sistematicità potrà essere garantita solo se l'input viene dai vertici più alti dell'organizzazione.

Si possono elencare quattro tipi di “valenze” interne all'organizzazione rispetto al bilancio di missione¹⁵². In primo luogo l'azienda non profit può beneficiare della capacità del bilancio di missione di creare una cultura manageriale in grado di far propri i motivi alla base della sua esistenza.

In secondo luogo il documento permette una verifica istituzionale della missione effettivamente perseguita dall'azienda non profit e rappresenta un'occasione per misurare il raggiungimento degli obiettivi.

Da un punto di vista strategico, in terzo luogo, il bilancio di missione consente di studiare approfonditamente gli stakeholders per vedere quale posizionamento l'azienda assume nei loro confronti, interpretandone il ruolo sociale.

Cosciente del fatto che nel tempo tale ruolo può cambiare, l'azienda dovrà essere in grado di interpretare i cambiamenti, adattandosi alla situazione e, se necessario, modificando di conseguenza alcune scelte strategiche.

L'ultimo beneficio che il bilancio di missione apporta all'azienda che lo adotta riguarda la comunicazione interna: per redigere il documento si segue un processo di formazione che coinvolge gran parte delle persone attive nell'organizzazione, creando un denominatore comune rispetto al quale tutti si possono rapportare con chiarezza.

Il bilancio di missione permette infine di dare legittimazione agli stakeholders esterni, per far conquistare fiducia all'azienda non profit e per ottenere consenso, rendendo chiaro l'utilizzo delle risorse a tutti gli interlocutori che sono coinvolti indirettamente. Un'organizzazione che trae le proprie entrate da donazioni e i contributi

migliori risultati in termini di efficacia, efficienza e innovatività della metodologia. Cfr. Bilancio di Missione 2004 redatto da Umana Mente, fondazione a sostegno della solidarietà sociale, cit., pag. 27.

¹⁵² Cfr. Hinna A., *Bilanci di missione*, in “Rivista del Volontariato”, novembre 1999, pag. 49.

di sostenitori dovrà giustificarne l'utilizzo e incentivare altre persone a condividere la mission. Il bilancio di missione è finalizzato a rendere sempre più forte e consapevole il legame fra la società e gli stakeholders che ruotano attorno all'azienda.

Si vuole ora fornire un'indicazione sulla struttura del documento del bilancio di missione e riportarne sinteticamente in una tabella i contenuti principali.

Il *bilancio di missione* dovrebbe essere articolato su tre livelli.

Inizialmente, è opportuno specificare l'identità dell'organizzazione non profit, ovvero quali sono le aree di intervento, in quale settore istituzionale opera, fornendo informazioni di tipo descrittivo e statistico. La missione va esplicitata all'inizio del documento e i valori di riferimento in modo consequenziale. Si darà una rappresentazione dell'azienda a partire dagli organi che la compongono. Uno dei documenti che permette di informare la comunità circa i valori dell'organizzazione non profit è la carta dei valori,¹⁵³ che può essere inserita in questa sezione del bilancio di missione. I valori ai quali l'organizzazione non profit si ispira sono in genere contenuti nello statuto e variano da realtà a realtà: se l'ente è di natura religiosa farà riferimento ai valori dettati dalla Dottrina; se l'ente è laico avrà tra i valori principali quelli definiti dalla mission, come ad esempio la solidarietà, il reinserimento di persone svantaggiate, oppure valori di tipo sportivo, culturale, ambientale, ecc. La carta dei valori vuole esplicitare il movente delle attività sociali che svolgono le organizzazioni non profit in maniera comprensibile e divulgando informazioni corrette, allo scopo di rendere noti i principi ispiratori che ne regolano l'attività.¹⁵⁴

¹⁵³ Nella Carta Dei Valori Del Volontariato, della Fondazione Italiana per il Volontariato sono elencati i principi fondanti del volontariato, riconducibili alla centralità della persona che presta la propria attività in modo gratuito, la relazione e la condivisione dell'esperienza con l'altro, la dignità, la solidarietà e l'aiuto al più debole, la coscienza delle funzioni del volontariato di natura culturale e politica; in www.fivol.it

¹⁵⁴ Nel Bilancio Sociale 2004 redatto dall'Associazione di Volontariato "Tenda di Abramo" (An) si legge che "L'associazione ispira le sue attività ai valori evangelici e cristiani per sviluppare un'esperienza di autentica solidarietà e condivisione. Essa non ha fini di lucro, si avvale in modo determinante e prevalente delle prestazioni personali, volontarie e gratuite dei propri aderenti. La finalità dell'associazione è accogliere persone in condizioni di estrema povertà, offrendo loro sia una risposta ai bisogni primari, che calore umano ed attenzioni per aiutarle a recuperare la propria dignità e tentare un percorso di reinserimento sociale là dove ci sia la richiesta e la disponibilità," cit., pag. 2.

In secondo luogo, nel bilancio di missione dovrebbero essere determinate e rappresentate le risorse disponibili, distribuendole secondo le aree di intervento e specificando i criteri seguiti per la loro attribuzione. Vengono elencati in questa sezione i progetti di cui si occupa l'organizzazione e distinti in quelli realizzati e quelli in via di realizzazione, rispettando le priorità e le finalità dell'organizzazione. Nel caso di progetti pluriennali o continuativi sarà opportuno segnalare, oltre al progresso storico degli interventi, l'entità economica del progetto globale.¹⁵⁵ L'organizzazione non profit inserirà in questa seconda parte del documento le modalità di finanziamento (raccolta fondi, quote associative, pagamento dei servizi erogati, ecc.) e la gestione del patrimonio.

In terzo luogo, il bilancio di missione dovrebbe contenere l'analisi dei benefici conseguiti o apportati nelle diverse aree di intervento, in rapporto ai consumi o all'erogazione di risorse. I benefici prodotti consentono di valutare i risultati ottenuti dall'organizzazione non profit e l'efficacia degli interventi in campo sociale. Le tipologie di stakeholders coinvolti andrebbero definite durante il processo di redazione del bilancio di missione e, per quanto riguarda i destinatari del documento, bisognerebbe precisare le modalità di coinvolgimento degli stessi e il feedback prodotto.

Un limite del bilancio di missione è la difficoltà ad elaborare un progetto di programmazione attraverso cui predisporre una propria strategia di risultati e di valutazione degli stessi. Se è difficile attribuire al bilancio di missione una funzione prospettica, esso rimane comunque un documento di comunicazione e di rendicontazione per gli stakeholders. Nella realtà delle applicazioni del modello accade che vengono tagliate alcune fasi, o per fretta o per una scarsa attribuzione di importanza al processo di rendicontazione. L'organizzazione che realizza un bilancio di missione

¹⁵⁵ La valutazione dei progetti che l'organizzazione non profit svolge può avvenire sia ex ante, analizzando i documenti prima della loro applicazione per giudicarne la fattibilità, sia ex post, a conclusione cioè dell'intervento. Presso Telethon una commissione medico-scientifica svolge un iter di verifica di idoneità

per approvare i progetti di ricerca che vengono presentati per ottenere finanziamenti a seguito della pubblicazione di bandi. Cfr. Bilancio di Missione al 30 giugno 2004 redatto dal Comitato Telethon Fondazione Onlus e Fondazione Telethon., pagg. 29-32.

come frutto di impegno reale, noterà un miglioramento nella propria attività e testimonierà l'assunzione di responsabilità sociale.

Nella tabella seguente è possibile riscontrare come la struttura proposta per la redazione del bilancio di missione sia articolata nelle tre sezioni appena descritte: identità dell'organizzazione non profit, attività di gestione e risultati.

Tabella 2.4. Il Bilancio di Missione per le Aziende non Profit

BILANCIO DI MISSIONE	
TIPOLOGIA DI INFORMAZIONE	CONTENUTI
1 Identità dell'organizzazione non profit	Missione
	Settori di intervento
	Linee di azione
	Valori
	Assetto giuridico istituzionale
	Organizzazione interna
2 Attività di gestione	Modello operativo
	Assetto organizzativo
	Processi primari
	Attività di raccolta fondi
	Gestione del patrimonio
	Altro
3 Risultati	Iniziative e progetti realizzati
	Stakeholder coinvolti
	Rendicontazione economica/finanziaria
	Altro

FONTE: Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*. Edizione Il sole 24 ORE, Milano, 2002, pag. 424.

Ad un'attenta analisi gli schemi che abbiamo proposto nelle tabelle 2.3 e 2.4 sono diversi nella forma o nella struttura, ma molto simili nei contenuti. Nonostante il primo schema sia articolato in sei parti ed il secondo in tre, entrambi prevedono che il bilancio sociale contenga inizialmente la presentazione delle attività e dei servizi erogati dall'ente. Nel bilancio di missione la *mission* è definita in apertura del documento, mentre nel bilancio sociale per il settore non profit se ne parla nella seconda parte. In quest'ultimo, poi, si ha una sezione interamente dedicata al rapporto con gli stakeholders, mentre nel bilancio di missione i portatori di interesse emergono fra i risultati del coinvolgimento durante il processo di rendicontazione sociale. Entrambi i modelli, infine, prevedono di descrivere come viene gestito il patrimonio, qual è la situazione economico-finanziaria e il valore aggiunto prodotto.

In conclusione il presente capitolo ha voluto introdurre il bilancio sociale come strumento di comunicazione e rendicontazione della responsabilità sociale di impresa.

E' stata data una definizione di bilancio sociale soffermandoci sull'importanza che la rendicontazione sociale può assumere nel settore non profit al fine di instaurare un buon rapporto con gli stakeholders.

Nella seconda parte del capitolo sono stati approfonditi i principali modelli di rendicontazione sociale, facendo riferimento a quelli maggiormente applicati nella realtà delle organizzazioni non profit in Italia.

Abbiamo analizzato dapprima il modello Copenhagen Charter, da cui è emersa l'importanza del processo di rendicontazione sociale e di creazione di valore per l'azienda, ci siamo soffermati poi sul modello Global Reporting Initiative per vedere

come rendicontare in un unico documento gli aspetti economici, sociali e ambientali dell'azienda, secondo un approccio chiamato Triple Bottom Line.

Un'attenzione particolare è stata rivolta ai *Principi di redazione del bilancio sociale* pubblicati nel 2001 dal GBS – Gruppo di studio per il bilancio sociale – poiché in Italia è il modello maggiormente diffuso.

Abbiamo fornito alcuni spunti di riflessione per l'applicazione di questo modello al terzo settore; allo stesso tempo abbiamo presentato uno schema di bilancio di missione specifico per le organizzazioni senza scopo di lucro, la cui mission è di natura sociale.

Nel capitolo seguente saranno presentate le principali forme di comunicazione complementari al bilancio sociale, quali il bilancio di esercizio o la carta dei servizi, di cui si servono gli enti del terzo settore per dare informazioni circa le loro attività svolte agli interlocutori esterni.

Si ritiene utile approfondire gli altri strumenti informativi di cui si servono le organizzazioni non profit, poiché, come già detto, il bilancio sociale ha la capacità di integrare le informazioni contenute in questi documenti, previsti dalla legge.

CAPITOLO III

ASPETTI NORMATIVI E GESTIONALI DEL NON PROFIT

3.1 Premessa

Il presente capitolo funge da ponte tra la presentazione dei modelli di bilancio sociale appena esaminati e un caso specifico di bilancio sociale di un'organizzazione di volontariato, che verrà analizzato nell'ultimo capitolo. Si è pensato di approfondire la normativa del settore non profit, rispetto ai cenni che sono stati dati nel primo capitolo, allo scopo di vedere come nella realtà viene tradotta la legge e come viene affrontata la gestione di una struttura senza scopo di lucro.

Si parlerà del decreto legislativo n° 460/97 sulle ONLUS e delle recenti normative n° 2595/05 e 80/2005 sulle imprese sociali che apporteranno in Italia nei prossimi anni alcune modifiche non trascurabili alle organizzazioni non profit. Si presenterà inoltre la legge 266/1991, che ha introdotto nell'ordinamento giuridico tanto le associazioni di volontariato, quanto i centri di servizio per il volontariato. A questo proposito si preferisce illustrare la situazione del volontariato nella regione Marche, per vedere com'è stata recepita la normativa a distanza di un quindicennio, per conoscere le dimensioni del fenomeno e la rilevanza delle associazioni nel territorio.

La seconda parte del capitolo sarà dedicata alla trattazione di aspetti gestionali e strategici delle aziende non profit. Verranno elencate le principali forme di comunicazione delle associazioni e si prenderanno in considerazione alcuni documenti fondamentali di rendicontazione e di comunicazione, come il bilancio economico e la carta dei servizi. Si approfondirà, infine, il tema della qualità sociale, volta al miglioramento della gestione delle aziende non profit.

3.2 Il D.Lgs 460/97 sulle organizzazioni non lucrative di utilità sociale

Diverse sono le normative che regolamentano il settore non profit. Per comodità si è deciso di approfondire soltanto quelle inerenti le organizzazioni non lucrative di utilità sociale e le imprese sociali.

Il Decreto Legislativo n° 460 del 1997, ha istituito le ONLUS (Organizzazioni non lucrative di utilità sociale) dando una nuova definizione di enti non commerciali già esistenti, come associazioni, comitati, fondazioni, società cooperative, ecc., incrementandone gli obblighi contabili. Alcuni soggetti operanti nel settore non profit possono essere inclusi nella categoria ONLUS con l'obiettivo di consentire lo sviluppo di tale settore attraverso un impiego razionale dello strumento fiscale.¹⁵⁶

La circolare 168/E emanata nel 1998 dal Ministero delle finanze ha precisato, in merito alle ONLUS, che queste costituiscono una categoria di enti autonoma e distinta, rilevante ai soli fini fiscali, destinataria di un regime tributario di favore in materia di imposte sui redditi, imposta sul valore aggiunto e altre imposte indirette e specifici tributi. Le condizioni che qualificano le ONLUS devono essere contenute nello statuto o nell'atto costitutivo, redatto nella forma dell'atto pubblico o della scrittura privata autenticata o registrata; esse concernono l'identificazione soggettiva, le attività da svolgere e le finalità da perseguire e, da ultimo, il fine non lucrativo.

Verranno presi in esame ora i tre elementi costitutivi elencati. Anzitutto, l'*identificazione soggettiva* riguarda la possibilità di assumere la qualifica di organizzazioni non lucrative di utilità sociale da parte di soggetti come le associazioni, i comitati, le fondazioni, le società cooperative ed altri enti di carattere privato, con o senza personalità giuridica. Sono ONLUS di diritto, invece, le organizzazioni di volontariato, in base alla legge n° 266/91, le organizzazioni non governative, secondo la normativa n° 49/87 e le cooperative sociali a seguito della legge n° 381/91.

¹⁵⁶ Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit. Piano dei conti, registrazioni contabili, schemi di bilancio, relazioni di gestione per cooperative sociali, Ong, associazioni e organizzazioni di volontariato*, Edizione Il sole 24 ORE, Milano, 2001, pag. 25.

Sono esclusi dalla categoria di ONLUS gli enti pubblici comprese le Istituzioni Pubbliche di assistenza e Beneficenza (IPAB), le società commerciali diverse dalle cooperative, gli enti conferenti secondo la legge n° 218/90, i partiti e i movimenti politici, le organizzazioni sindacali, le associazioni di datori di lavoro e le associazioni di categoria.

Il secondo elemento costitutivo per le ONLUS riguarda le *attività da svolgere* e le finalità da perseguire. L'art. 10 del D.Lgs 460/97 individua i settori di attività di interesse collettivo in cui gli enti sono tenuti ad operare per l'esclusivo perseguimento di finalità di solidarietà sociale, rilevando sia il fine che l'oggetto dell'attività. I settori individuati sono l'assistenza sociale e socio-sanitaria; l'assistenza sanitaria, la beneficenza, l'istruzione, la formazione, lo sport dilettantistico, la tutela, promozione e valorizzazione degli oggetti di interesse artistico e storico, della natura e dell'ambiente; la promozione della cultura e dell'arte, la tutela dei diritti civili, la ricerca scientifica di particolare interesse sociale.

Le finalità di solidarietà sociale, che perseguono le ONLUS, si intendono realizzate quando le cessioni di beni e le prestazioni di servizi, relative alle attività statutarie (nei settori dell'assistenza sanitaria, dell'istruzione, della formazione, dello sport dilettantistico, della promozione della cultura e dell'arte e della tutela dei diritti civili) non sono rese nei confronti di soci, associati e partecipanti, ma dirette ad arrecare benefici a persone svantaggiate in ragione di condizioni fisiche, psichiche, economiche, sociali o familiari, oppure verso l'estero, limitatamente agli aiuti umanitari.

L'ultimo elemento costitutivo riguardante le ONLUS è il *fine non lucrativo*, che deve essere espressamente previsto dallo statuto dell'ente, esplicitando il divieto di distribuire, anche in modo indiretto, utili e avanzi di gestione, nonché fondi, riserve o capitale durante la vita dell'organizzazione.

Gli utili e gli avanzi di gestione sono impiegati per la realizzazione delle attività istituzionali e di quelle a esse direttamente connesse; infine il patrimonio dell'organizzazione, in caso di scioglimento, deve essere devoluto ad altre organizzazioni non lucrative di utilità sociale o per fini di pubblica utilità.

Tali obblighi statutari dovrebbero costituire idonee garanzie allo scopo di evitare l'uso distorto, ovvero l'abuso degli enti non profit.¹⁵⁷

L'art. 11 del D.Lgs 460/97 istituisce presso il Ministero delle finanze l'*anagrafe* unica delle ONLUS. L'istituzione dell'anagrafe risponde a una duplice finalità: da un lato il fare fronte a esigenze di tipo statistico; dall'altro lato l'adempimento relativo alla comunicazione costituiscono un primo riferimento per eventuali accertamenti nell'ambito del controllo da parte dell'amministrazione finanziaria.¹⁵⁸ I soggetti che intraprendono l'esercizio delle attività e rientrano fra le ONLUS devono darne comunicazione entro trenta giorni alla direzione regionale delle entrate del Ministero delle finanze, nel cui ambito territoriale si trova il loro domicilio fiscale, in conformità al modello approvato con decreto del Ministero delle finanze.

La qualifica di ONLUS permette di beneficiare delle agevolazioni previste dallo stesso decreto, che decorrono ai fini dei tributi a rilevanza istantanea, dalla data di presentazione della comunicazione e ai fini delle imposte sui redditi. L'art. 11 del D.Lgs 460/97 prevede altresì forme di controllo relativo alla sussistenza dei requisiti formali per l'uso della denominazione di ONLUS e controllo preventivo di legittimità diretto a impedire possibili strumentalizzazioni delle ONLUS e a sollevare da responsabilità i rappresentanti legali e gli amministrazioni in buona fede in ordine ai problemi di legittimità, senza tuttavia istituire un regime autorizzativo.

Ciascuna ONLUS deve possedere uno statuto che contenga i requisiti che assicurino il rispetto dei principi di trasparenza e di democraticità. Il decreto legislativo n° 460/97 prevede espressamente l'obbligo di redigere il *bilancio* o rendiconto annuale, per garantire maggiori informazioni circa l'attività dell'organizzazione e per consentire la verifica dello svolgimento della stessa nell'osservanza dei vincoli dettati dalla legge.

¹⁵⁷ Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit. Piano dei conti, registrazioni contabili, schemi di bilancio, relazioni di gestione per cooperative sociali, Ong, associazioni e organizzazioni di volontariato*, cit., pagg. 26-39.

¹⁵⁸ Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit. Piano dei conti, registrazioni contabili, schemi di bilancio, relazioni di gestione per cooperative sociali, Ong, associazioni e organizzazioni di volontariato*, cit., pag. 47.

L'articolo 8 denominato "scritture contabili degli enti non commerciali" afferma che "indipendentemente dalla redazione del rendiconto annuale economico e finanziario, gli enti non commerciali che effettuano raccolte pubbliche di fondi devono redigere, entro quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio, un apposito e separato rendiconto tenuto e conservato dal quale devono risultare, anche a mezzo di una relazione illustrativa, in modo chiaro e trasparente, le spese relative a ciascuna delle celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione indicate nell'articolo 108, comma 2, lettera a) del Testo Unico delle imposte sui redditi, approvato con DPR n° 917 del 22/12/98...". Questa disposizione introduce un apposito e separato rendiconto, nel quale vengono pubblicizzati i fondi pubblicamente raccolti, anche mediante dazioni di beni di modico valore o servizi ai sovventori pervenuti da raccolte occasionali, in concomitanza di celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione.¹⁵⁹

In conclusione, il D.Lgs 460/97 prevede diverse forme di *agevolazione* fiscale. Per i privati cittadini e gli enti non commerciali è possibile detrarre il 19% della donazione effettuata, fino ad un limite massimo della stessa di € 2065,00. Per le aziende esistono tre diverse possibilità di donazione, ovvero l'erogazione in denaro, il prestito di personale e la cessione di beni.

Con l'erogazione di denaro l'impresa può donare liberamente parte degli utili all'organizzazione non profit.

Per il prestito di personale è prevista per le aziende la possibilità di "prestare" un dipendente per svolgere i lavori all'interno dell'organizzazione non lucrativa di utilità sociale.

Infine per le aziende è possibile effettuare cessioni gratuite di derrate alimentari o prodotti farmaceutici, alla cui produzione è diretta l'attività d'impresa che sono prossimi al ritiro dal commercio.

¹⁵⁹ Cfr. Buscaroli F., Pennesi A., *Il nuovo regime tributario degli enti non commerciali: analisi ragionata sugli aspetti operativi del D.Lgs n° 460/97*, in Matacena A.(a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 1999, pag. 290.

3.3 Le recenti normative n° 2595/2005 e 80/2005 sulle imprese sociali

E' stata approvata l'11 maggio 2005 dal Senato la "delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale".

Il Governo è delegato ad adottare, entro un anno dalla data di entrata in vigore della presente legge n° 2595/2005, una disciplina organica sull'impresa sociale, presumibilmente quale soggetto speciale del libro V del codice civile. La legge detterà principi e criteri direttivi per l'emanazione del decreto legislativo.

La proposta è avvenuta da parte del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, del Ministro delle attività produttive, del Ministro della giustizia, del Ministro per le politiche comunitarie e del Ministro dell'interno. Le *imprese sociali* sono definite come le "organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale" (art. 1).

Tale disciplina fa riferimento agli organismi di promozione sociale, alle associazioni, alle fondazioni, alle cooperative sociali e agli enti ecclesiastici, ovvero alla gran parte degli enti su cui ricade anche il D.lgs 460/97 (art. 10, comma 1). Viene attribuito a questi organismi il carattere sociale dell'impresa sulla base delle materie di particolare rilievo sociale in cui operano per la prestazione di beni e di servizi in favore di tutti i potenziali fruitori, senza limitazione ai soli soci, associati o partecipi.

Ulteriori criteri di attribuzione del carattere di impresa sociale sono il divieto di ridistribuire, anche in modo indiretto, utili e avanzi di gestione nonché fondi, riserve o capitale, ad amministratori e a persone fisiche o giuridiche partecipanti, collaboratori o dipendenti, al fine di garantire in ogni caso il carattere non speculativo della partecipazione all'attività dell'impresa.

Tale aspetto peraltro, era già previsto nel decreto legislativo 460/97 "riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale del terzo settore" (articolo 10 lettera D).

Le imprese sociali hanno inoltre l'obbligo di reinvestire gli utili o gli avanzi di gestione nello svolgimento dell'attività istituzionale, previsto anche all'art 10 lettera E del D.lgs 460/97 o ad incremento del patrimonio e devono escludere la possibilità che soggetti pubblici o imprese private con finalità lucrative possano detenere il controllo, anche attraverso la facoltà di nomina maggioritaria, degli organi di amministrazione.

Il carattere sociale dell'impresa viene stabilito compatibilmente con la struttura dell'ente, in riferimento a determinate caratteristiche dell'organizzazione. Le cariche sociali in un'impresa sociale devono essere elettive e lo statuto deve prevedere situazioni di incompatibilità; gli amministratori devono essere responsabili nei confronti dei soci e dei terzi; i soci devono essere ammessi od esclusi secondo determinati criteri.

La parte più pertinente con il presente lavoro è contenuta nell'art. 4, sottopunto 4.B.4, della legge n° 2595/2005, ove prevede che il governo legifichi in modo tale da stabilire che “le imprese sociali hanno l'obbligo di redazione e di pubblicità del *bilancio economico e sociale*, nonché di previsione di forme di controllo contabile e di monitoraggio dell'osservanza delle *finalità sociali* da parte dell'impresa”. Il bilancio sociale, pertanto, potrebbe diventare una consuetudine nelle imprese sociali.

Sembra rilevante, ancora, come la legge preveda di attivare, presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, funzioni e servizi permanenti di monitoraggio e di ricerca necessari alla verifica della *qualità delle prestazioni* rese dalle *imprese sociali*, prevedendo anche forme di censimento e di controllo.

Prima dell'emanazione del decreto legislativo n° 2595/2005 potevano essere definite come “imprese sociali” solo le cooperative sociali e alcune tipologie di organizzazioni non lucrative di utilità sociale, che sfruttavano le decommercializzazioni previste dal decreto legislativo n° 460 del 1997, con particolare riferimento a istituti che operano in ambito sanitario e socio-assistenziale. Secondo il Legislatore il concetto di imprenditoria va distinto da quello della finalità lucrativa, come due elementi che non necessariamente devono camminare di pari passo, anzi si ammette l'esistenza di imprese che hanno finalità differenti dal perseguimento di un profitto, ovvero che rivolgono la propria azione a fini sociali, di “interesse generale”.

L'attuazione di questa norma potrà avere un forte impatto sul Terzo Settore in quanto produrrà effetti sullo stesso concetto di impresa all'interno dell'attuale sistema economico.

La motivazione che ha spinto il Legislatore ad approntare una norma in tempi brevi si trova probabilmente nella necessità di un riordino anche civilistico per tutti quegli enti che per ora sono accomunati soltanto dalla normativa fiscale, cioè quella sulle ONLUS prevista dal D.lgs 460/97. Imprenditore non è solo chi svolge un'attività economica per ottenerne un profitto, ma anche chi intende perseguire finalità di interesse generale.

Alcuni esperti¹⁶⁰ temono che si potrà arrivare ad una omogeneizzazione degli enti non profit alle imprese for profit, finendo per perdere il prezioso valore innovativo e lo spirito solidaristico da cui traggono origine le esperienze più significative ed interessanti del non profit. La nuova normativa incoraggia la formazione reti di collegamento tra finanziatori che saranno partner o soci (art. 1 comma 1 lettera A punto 4) e le imprese sociali.

Secondo la legge n° 2595/2005 prima dell'emanazione dei decreti attuativi, il Governo avrà l'impegno di sentire la Conferenza Stato – Regioni e le rappresentanze del Terzo Settore. Per ora nell'ordinamento italiano c'è solo la presente legge delega, ma entro un anno si attendono i decreti attuativi, divenendo il concetto di impresa sociale un argomento di grande attualità per il settore.

Un'altra normativa recente, che è bene citare a proposito delle innovazioni in atto in Italia nel Settore Non Profit, è la legge 14 maggio 2005, n° 80 “conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 14 marzo 2005, n° 35, recante disposizioni urgenti nell'ambito del piano di azione per lo sviluppo economico, sociale e territoriale.

¹⁶⁰ Si fa riferimento al commento pubblicato dalla redazione non profit on line, di [Nicolas Raffieri](http://www.nonprofitonline.it), riguardante l'approvazione del decreto n° 2595/05, reperibile nel sito <http://www.nonprofitonline.it>

Deleghe al Governo per la modifica del codice di procedura civile in materia di processo di cassazione e di arbitrato nonché per la riforma organica della disciplina delle procedure concorsuali”.

In particolare, l’articolo 14 pone attenzione sulle organizzazioni non lucrative di utilità sociale e sul terzo settore, stabilendo che “le liberalità in denaro o in natura erogate da persone fisiche o da enti soggetti all'imposta sul reddito delle società in favore di organizzazioni non lucrative di utilità sociale di cui all'articolo 10, commi 1, 8 e 9, del decreto legislativo 4 dicembre 1997, n. 460, nonché quelle erogate in favore di associazioni di promozione sociale iscritte nel registro nazionale previsto dall'articolo 7, commi 1 e 2, della legge 7 dicembre 2000, n. 383, e in favore di fondazioni e associazioni riconosciute aventi per oggetto statutario la tutela, promozione e la valorizzazione dei beni di interesse artistico, storico e paesaggistico di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, sono deducibili dal reddito complessivo del soggetto erogatore nel limite del dieci per cento del reddito complessivo dichiarato, e comunque nella misura massima di 70.000 euro annui.”

La novità introdotta è assoluta in quanto prima per le persone fisiche era possibile soltanto la donazione di denaro per cui si beneficiava di una *detrazione d'imposta* fino al limite di 2065,00 euro. La modifica prevede la *deduzione fiscale* dai redditi dichiarati fino al 10% per donazioni sia di beni che di denaro. Il Governo, con la presente legge, ha voluto dare una chance in più ai cittadini che vogliono partecipare al sistema di Welfare.

La formula conosciuta “più dai, meno versi” riguarda infatti la campagna per la deducibilità fiscale delle donazioni e realizza l’idea che il pubblico si sostenga progressivamente, oltre che dal finanziamento pubblico, anche dal finanziamento della società civile, permettendo ai cittadini di partecipare attraverso le proprie donazioni nei diversi campi del sociale.

Il secondo comma dell’art. 14 prevede di rappresentare con completezza e analiticità le operazioni poste in essere nel periodo di gestione, nonché la redazione, entro quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio, di un apposito documento che rappresenti adeguatamente la situazione patrimoniale, economica e finanziaria.

Si prevede inoltre che le deduzioni fiscali devono essere applicate previa sussistenza di caratteri solidaristici e sociali dichiarati in comunicazioni rivolte al pubblico ovvero rappresentati ai soggetti erogatori delle liberalità. L'ente beneficiario e i suoi amministratori sono obbligati in solido con i soggetti erogatori per le maggiori imposte accertate e per le sanzioni applicate.

In relazione alle erogazioni effettuate la deducibilità non può cumularsi con ogni altra agevolazione fiscale prevista a titolo di deduzione o di detrazione di imposta da altre disposizioni di legge. In conclusione¹⁶¹ si ritiene che la legislazione presente abbia fissato standard e criteri per realizzare il principio di sussidiarietà, ovvero dell'aiuto ai soggetti in condizione di svantaggio, da parte di istituzioni più vicine ad essi. Di conseguenza si prevede che, a seguito dell'emanazione della legge n° 80/2005, la cultura del sociale risulti rafforzata, in quanto, grazie alle agevolazioni previste, parteciperanno più istituzioni, pubbliche o private, nell'erogazione di liberalità a soggetti svantaggiati.

3.2 La legge 266/1991 sul volontariato: le associazioni di volontariato e i centri di servizio per il volontariato.

Fra le varie tipologie di enti che costituiscono il terzo settore si è deciso di approfondire la normativa inerente le Associazioni di Volontariato (ADV).

Si diceva nel primo capitolo, al paragrafo 1.3.1, che le organizzazioni di volontariato hanno visto riconosciuto, con la legge quadro n° 266/1991, il “valore sociale della funzione dell'attività di volontariato come espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo”.¹⁶² La Repubblica Italiana, con la legge emanata, promuove lo sviluppo del volontariato e ne salvaguarda l'autonomia, favorendone l'apporto originale per il conseguimento delle finalità di carattere sociale, civile e culturale.

¹⁶¹ Si fa riferimento ad un articolo di Umberto Di Maria, Intervista all'On. Grazia Sestini, sottosegretaria ministero Welfare *Aziende protagoniste del Welfare, la legge può aiutare*, reperibile nell'archivio di Terre, n. 126.

¹⁶² Art. 1, comma 1 della legge 11 agosto 1991 n° 266, Legge – quadro sul volontariato.

Le attività svolte dalle associazioni di volontariato si esplicano attraverso prestazioni personali, spontanee, libere e gratuite degli aderenti, per fini di solidarietà sociale e senza scopo di lucro anche indiretto. Non è prevista alcuna forma di retribuzione all'attività di volontariato, salvo un rimborso delle spese effettivamente sostenute per l'attività prestata.

Si dice organizzazione di volontariato “ogni organismo liberamente costituito al fine di svolgere attività di volontariato, che si avvalga in modo determinante e prevalente di prestazioni personali, volontarie e gratuite dei propri aderenti” (art. 3). Le organizzazioni di volontariato devono essere iscritte in un apposito registro, tenuto presso ogni Regione e Provincia autonoma: l'iscrizione prevede la dimostrazione dell'effettivo svolgimento di un'attività di volontariato e l'assenza di fini di lucro ed è condizione necessaria per accedere ai contributi pubblici. L'accordo statutario deve prevedere espressamente il rispetto dei principi della democraticità della struttura, dell'elettività e della gratuità delle cariche associative e delle prestazioni fornite dagli aderenti, nonché della trasparenza nella tenuta dei bilanci.¹⁶³ A proposito del bilancio di esercizio, all'art. 3.3, la normativa ne prevede una formazione obbligatoria, in cui devono risultare i beni, i contributi o i lasciti ricevuti, nonché le modalità di approvazione dello stesso da parte dell'assemblea degli aderenti.

Le organizzazioni di volontariato traggono le proprie risorse economiche, necessarie al funzionamento e allo svolgimento dell'attività, principalmente da contributi: si tratta di contributi degli aderenti, di privati, dello Stato, di enti, istituzioni pubbliche o organismi internazionali, finalizzati esclusivamente al sostegno di specifiche e documentate attività o progetti. Secondariamente, le organizzazioni di volontariato traggono le loro risorse da donazioni e lasciti testamentari, da rimborsi derivanti da convenzioni e da entrate provenienti da attività commerciali e produttive marginali. In caso di scioglimento, estinzione o cessazione delle organizzazioni di volontariato i beni che residuano dopo l'esaurimento della liquidazione sono devoluti ad

¹⁶³ Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit*, cit., pag. 12.

altre organizzazioni di volontariato operanti nello stesso settore, secondo le indicazioni contenute nello Statuto e nel Codice Civile.¹⁶⁴

La normativa sul volontariato prevede diverse agevolazioni fiscali alle organizzazioni, introducendo misure volte a favorire le erogazioni liberali in denaro costituite esclusivamente ai fini di solidarietà, purché le attività siano destinate a finalità di volontariato, riconosciute idonee dalla normativa vigente.

E' stato istituito l'Osservatorio Nazionale per il Volontariato, dalla legge n° 266/91 all'art. 12, mediante decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministero per gli affari sociali. L'osservatorio è presieduto dal Ministro per gli affari sociali o da un suo delegato ed è composto da dieci rappresentanti delle organizzazioni e delle federazioni di volontariato operanti in almeno sei regioni, da due esperti e da tre rappresentanti delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative. I compiti che spettano all'osservatorio prevedono il censimento periodico delle organizzazioni di volontariato e la diffusione della conoscenza delle attività da esso svolte, la promozione e lo sviluppo del volontariato e di ricerche e studi in Italia e all'estero, l'approvazione di progetti sperimentali anche in collaborazione con gli enti locali. Sono inoltre previste attività di sostegno e consulenza per progetti di informatizzazione e banche dati nei settori di competenza, la pubblicazione di un rapporto biennale sull'andamento del fenomeno e di un bollettino periodico di informazione e promozione del volontariato.

La legge n° 266/91, essendo una legge – quadro, rinvia alla normativa regionale l'attuazione di quanto previsto circa la salvaguardia dell'autonomia di organizzazione e di iniziativa del volontariato. In particolare, vengono disciplinate le modalità cui dovranno attenersi le organizzazioni per lo svolgimento delle prestazioni che formano oggetto dell'attività di volontariato, le forme di partecipazione consultiva delle organizzazioni, i requisiti e i criteri che rendono prioritaria la scelta delle organizzazioni con cui stipulare convenzioni con altri enti. Inoltre, spetta alla normativa regionale la definizione di organi e di forme di controllo dei registri delle organizzazioni di

¹⁶⁴ Art. 5, comma 3 della legge 11 agosto 1991, n° 266, Legge – quadro sul volontariato.

volontariato istituiti presso le regioni e le province autonome, l'individuazione delle condizioni e delle forme di finanziamento e di sostegno delle attività di volontariato nonché la partecipazione a corsi di formazione, qualificazione e aggiornamento professionale promossi dalle stesse regioni o da enti locali.

La regione Marche ha emanato due leggi, la n° 48/95 e la n° 20/98, che disciplinano la materia del volontariato, seguendo le indicazioni nazionali, di cui si è parlato. In particolare la regione assegna una parte del bilancio annuale al volontariato, il quale ne potrà usufruire presentando le domande alla Giunta regionale, con allegato il progetto che si vuole realizzare o la documentazione delle attività che si intendono svolgere. I fondi speciali che vengono istituiti presso ogni regione sono coordinati e gestiti dai Centri di Servizio per il Volontariato.

Il Centro di Servizi per il Volontariato è una struttura operativa che offre servizi gratuiti alle associazioni di volontariato di ogni regione, con l'obiettivo di svilupparne e qualificarne le attività.¹⁶⁵ Lo scopo dei Centri è diffondere nel territorio una cultura della solidarietà attiva, in grado cioè di farsi interprete dei bisogni e dei diritti delle persone più deboli ed emarginate e della tutela dei beni ambientali e culturali.

I Centri di Servizio collaborano tanto con le organizzazioni di volontariato, quanto con le istituzioni, nei momenti della programmazione, gestione e valutazione degli interventi sul territorio. Essi intendono favorire l'incontro tra le associazioni, ritenendo necessari la condivisione e lo scambio delle singole esperienze ai fini di una presenza sociale sempre più efficace. I Centri di Servizio per il Volontariato rispondono ai bisogni che emergono nel territorio, senza creare percorsi di dipendenza dalle prestazioni offerte, ma favorendo lo sviluppo e la valorizzazione di competenze diffuse all'interno delle associazioni. Nel territorio italiano esiste un Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato, che ha lo scopo di rafforzare la collaborazione, lo scambio di esperienze, di competenze e di servizi fra i Centri, per meglio realizzare le finalità istituzionali nel rispetto della loro autonomia.

¹⁶⁵ Per maggiori approfondimenti si consultino i siti <http://www.centriserviziovolontariato.it> e <http://www.csv.marche.it>

L'attività dei Centri di Servizio per il Volontariato si svolge su sette ambiti. In primo luogo, essi si occupano della *formazione*, attraverso seminari di approfondimento su temi di attualità e problematiche di interesse per le associazioni di volontariato o di attività formative prodotte in collaborazione con una o più associazioni di volontariato. Alcuni esempi di temi sui quali si svolgono attività formative sono la gestione amministrativa e fiscale, l'informatica, la comunicazione interna ed esterna, la gestione del gruppo dei volontari, il servizio civile, la relazione d'aiuto, la cultura e le motivazioni del volontariato, le politiche sociali.

In secondo luogo, i Centri di Servizio per il Volontariato forniscono *consulenza* alle associazioni di volontariato, che possono gratuitamente usufruire di un qualificato appoggio nei diversi ambiti gestionali. Il servizio mira a risolvere problemi relativi alle aree amministrativa e fiscale, finanza e raccolta fondi, assicurativa, del servizio civile, legale e giuridica, inerente la disciplina del lavoro, la comunicazione e il marketing sociale, relative all'organizzazione e alla gestione dell'associazione, in ultimo relativi all'area informatica, attraverso la realizzazione di siti internet e di programmi specifici.

In terzo luogo, la *progettazione* riguarda interventi specifici che hanno un effettivo impatto sul territorio, cercando da un lato finanziamenti mediante bandi dell'Unione Europea, bandi nazionali, regionali, provinciali e delle diverse istituzioni pubbliche e private locali, sia realizzando progetti elaborati dalle associazioni di volontariato operanti nella regione e presentati ai Centri di Servizio secondo principi, criteri e modalità esplicitamente definiti.

In quarto luogo, l'*informazione* è l'attività che gestiscono i Centri di Servizio attraverso la rete internet o attraverso la stampa di periodici inerenti il volontariato locale. Essi forniscono servizi di consulenza sulle forme di comunicazione delle associazioni verso gli stakeholders interni, come soci, volontari, dipendenti, collaboratori, e verso gli stakeholders esterni, cioè enti, imprese, Pubbliche Amministrazioni, cittadini, fornitori, finanziatori, mass media.

In quinto luogo, i Centri di Servizio per il Volontariato svolgono attività di *documentazione*, relativa alla normativa nazionale e regionale riguardante le associazioni di volontariato, le banche dati informatiche, alcuni libri, periodici, atti di incontri e documenti inerenti il volontariato.

L'attività di *promozione* del volontariato e della cultura della solidarietà è sostenuta da varie iniziative come la partecipazione e l'organizzazione di feste e manifestazioni pubbliche, la realizzazione di campagne promozionali mirate a reclutare volontari tra la cittadinanza; gestione di una banca dati volta a creare un punto d'incontro tra i cittadini potenzialmente volontari ed associazioni.

Come ultima attività svolta dai Centri di Servizio per il Volontariato c'è la *ricerca*, realizzata e promossa attraverso analisi su tematiche di interesse e attualità per il volontariato. Tali iniziative possono essere finalizzate a obiettivi specifici, anche a valenza locale, e comprese in progetti di più ampio respiro oppure consistere in indagini strutturate e approfondite mirate alla conoscenza della struttura, dell'identità e dei bisogni del volontariato regionale, all'analisi delle risorse e dei bisogni dei vari contesti locali, alla definizione del grado di efficacia/qualità delle azioni del volontariato nel contesto sociale ed alla definizione dell'intensità e della tipologia di relazioni che il volontariato intrattiene con gli altri soggetti presenti nel territorio.

3.4.1 Dimensioni e rappresentatività del volontariato nella Regione Marche.

Si vuole ora fornire un quadro sulla situazione delle Associazioni di Volontariato nella Regione Marche, ma prima di entrare nella trattazione dell'argomento è opportuno presentare alcuni dati statistici che fanno riferimento alla situazione nazionale.

In occasione del Censimento 1999 del terzo settore, l'ISTAT rileva la presenza di 18.293 associazioni di volontariato, iscritte nei registri regionali. Il totale dei volontari appartenenti al settore non profit (sia ad associazioni di volontariato che non) si aggira intorno alle 315.000 unità.

Nel 2001/2002 è stata condotta sulle Associazioni di Volontariato delle Marche una rilevazione, in sinergia tra la Fondazione Italiana per il Volontariato (FIVOL) e il Centro Servizi per il Volontariato.¹⁶⁶

La ricerca ha acquisito i dati di 825 realtà marchigiane, cioè l'86% dell'universo presunto, rispetto alle 1.131 identificate in partenza nel 2001. Al 30 settembre 2005 le Associazioni di Volontariato presenti sul territorio sono 1.371, distribuite per province come nella tabella seguente:¹⁶⁷

Tabella 3.1. Numero di Associazioni di Volontariato della Regione Marche suddivise per provincia.

Provincia	Quantità
Ancona	442
Ascoli	179
Fermo	135
Macerata	294
Pesaro	321
Regione	1.371

Le organizzazioni esaminate operano nel 67,5% dei comuni delle Marche (166 su 246). La mappa complessiva del fenomeno vede la presenza di quasi 7 organizzazioni per 10.000 abitanti.

La distribuzione sul territorio è piuttosto equilibrata, pur con una maggiore densità nella provincia di Macerata e una minore in quello di Ancona. La realtà marchigiana è dinamica, in crescendo: mostra un'anzianità media delle Associazioni di 18 anni, rilevando la diffusione del fenomeno negli anni Ottanta, quando i processi socio – economici nella Regione erano turbolenti e si assisteva alla modernizzazione della Pubblica Amministrazione, lasciando spazio all'iniziativa dei cittadini.

¹⁶⁶ Per maggiori informazioni si veda il sito <http://www.csv.marche.it> La ricerca condotta nel 2001/2002 è la più recente a questa parte, tuttavia è stato possibile reperire alcuni dati più recenti Presso il Centro di Servizio per il Volontariato delle Marche, riguardanti il numero delle Associazioni presenti nel territorio, suddivise per provincia.

¹⁶⁷ Fonte: Elaborazioni del Centro di Servizio per il Volontariato delle Marche.

Il fenomeno presenta prevalentemente i caratteri di “laicità” per riferimenti valoriali e motivazionali, espressione di autotutela di famiglie e di soggetti che esprimono nuovi bisogni, rappresentati da numerose piccole organizzazioni.

Le associazioni di Volontariato sono sempre più formalizzate e dotate di statuto e, se necessario, di un regolamento, che definisce le linee – guida coerenti e verificabili con la propria filosofia e mission.

Sei associazioni su dieci nel 2001 risultano iscritte al registro regionale del volontariato: il dato rivela una vicinanza alle istituzioni pubbliche e una considerazione di tale rapporto strategico per lo sviluppo ulteriore della propria organizzazione. Spiccata appare la vocazione del volontariato regionale a informare e sensibilizzare l'opinione pubblica e la discreta promozione e realizzazione di servizi e interventi continuativi (2 su 10) per lo più in un rapporto di collaborazione con altri, in specie con il pubblico, così che solo il 21% opera isolatamente.

Le Organizzazioni di Volontariato si mostrano attive in tutti i campi del sociale, dal Welfare tradizionale alle più recenti formazioni di autotutela e di promozione sociale, fino ai nuovi settori della partecipazione civica (ambiente, educazione, cultura e protezione civile). Cospicua è la presenza di compagini impegnate nelle diverse componenti a valenza sanitaria: dalle unità di tutela dei malati affetti da particolari patologie ai servizi ausiliari di soccorso ed emergenza – agganciati al servizio 118 – all'organizzazione della raccolta di sangue fino all'azione di sensibilizzazione dell'opinione pubblica per promuovere la donazione.

Le organizzazioni che operano nei settori socio – assistenziale e sanitario, pur perdendo peso specifico nel tempo, costituiscono le unità più diffuse.

Le associazioni marchigiane sono orientate a farsi carico soprattutto dei bisogni di malati e infortunati, svolgendo in prevalenza attività socio – assistenziali e sanitarie, come mostra la tabella seguente.

Tabella 3.2. Tipologia di attività svolte dalle Associazioni di Volontariato marchigiane nel 2001

TIPOLOGIA DELLE ATTIVITÀ	A.D.V. MARCHE %
Socio-assistenziali	29,8
Sanitarie	27,4
Protezione civile	9,1
Educative e formative	6,7
Difesa e valorizzazione patrimonio ambientale, naturale, animale	6,7
Tutela e promozione dei diritti	6,2
Culturali e tutela beni culturali	5,8
Ricreative	3,6
Progetti solidarietà internazionale	2,1
Raccolta fondi per finanziare altre organizzazioni	0,7
Sportive	0,6
Coordinamento e sostegno gruppi o sezioni	0,1
Altre	1,2
TOTALE	100

Le risorse umane e materiali delle organizzazioni sono per lo più limitate. La risorsa primaria delle organizzazioni è costituita dai volontari, votati alla gratuità e continuità, ma il loro numero non è affatto abbondante. I volontari attivi nella regione nel 2001 sono circa 15.000, 17 in media per associazione. Ciò comporta la necessità costante di reclutamento di nuovi volontari a cui si dicono impegnate quasi tutte le associazioni di volontariato esaminate alle prese con problemi di ricambio, per ora in grado di fronteggiare, sia pure a fatica.

Fra le risorse materiali occorre notare che solo il 15% sono proprietarie o affittuarie di una sede di operatività. Le risorse economiche, per quanto complessivamente crescenti come i finanziamenti pubblici, sono da dividere con una platea sempre più folta di organizzazioni di volontariato e di altre realtà di terzo settore. Le associazioni di volontariato vedono nella scarsità di risorse umane e finanziarie il limite maggiore alla loro capacità operativa e alle potenzialità di crescita.

Molte associazioni ritengono necessario investire risorse e fare formazione soprattutto per accrescere le loro competenze nel marketing sociale, nella ricerca di nuovi volontari e, soprattutto, nella raccolta fondi che sembra essere la parola d'ordine delle organizzazioni in questo inizio secolo. Non manca altresì una diffusa attenzione alla formazione dei volontari (solo 4 su 10 si formano con una certa costanza), per quanto emergano limiti considerevoli circa la portata e i contenuti delle attività

formative, mirate soprattutto ad una semplice competenza tecnica più che a gestire funzioni complesse (come la progettazione, la gestione di una partnership, la raccolta fondi) e, presumibilmente, a toccare temi connessi con motivazioni, finalità e identità dei volontari dentro le organizzazioni.

Riguardo ai rapporti e le collaborazioni con gli altri soggetti del territorio vi è una discreta propensione alla partecipazione attiva all'interno di coordinamenti e consultazioni di emanazione locale o provinciale (nel 2000 hanno partecipato la metà delle associazioni). Si rileva una disponibilità a operare con partner locali in occasione di manifestazioni ed eventi, più che progetti e attività di medio – lungo periodo. Inoltre la maggioranza dei responsabili interpellati, in occasione della ricerca del 2001/2002, ritiene realizzabile una maggiore collaborazione tra organizzazioni di volontariato.

La collaborazione delle associazioni di volontariato con servizi e istituzioni locali pubbliche avviene per lo più da strutture semiprofessionalizzate, che dispongono di un organico con più operatori, sono in genere iscritte ai registri, collaborano con il Centro Servizi per il Volontariato e sono attive nel settore sanitario. Il rapporto con il pubblico non appare molto vincolante, sia in termini di convenzionamento che di finanziamento. La dipendenza da quest'ultimo cresce negli ultimi anni e configura nuovi rischi per le associazioni di volontariato: dall'istituzionalizzazione all'appannamento di funzioni di tutela, di innovazione e di proposta. Un elemento critico nel rapporto con gli enti pubblici deriva anche dalla persistente consuetudine a ricevere finanziamenti in termini di contributi piuttosto che per progetti.

Infine con il Centro Servizi del Volontariato della regione Marche i rapporti non erano nel 2000 ancora molto diffusi e intensi, pur con delle eccezioni.

Poco più di un terzo delle associazioni di volontariato era entrato in rapporto con il centro acquisendo soprattutto pacchetti formativi e informativi, mentre la domanda potenziale era molto più ampia nei contenuti e decisamente orientata alla consulenza e alla richiesta di corsi.

Si ricorda che il Centro di Servizio per il Volontariato nella regione Marche ha iniziato ad operare nel 1999 e, probabilmente, quando è stata condotta la ricerca, non aveva ancora solidi rapporti con le associazioni di volontariato (Adv).

A distanza di cinque anni è possibile rilevare come l'ente sia stato in grado di avvicinare un numero rilevante di associazioni. In sede di rapporto annuale nel 2004 le associazioni di volontariato considerate utenti del Centro di Servizio per il Volontariato nella regione Marche in rapporto al totale risultano essere una discreta percentuale, come mostra la tabella seguente.¹⁶⁸

Tabella 3.3. Associazioni di Volontariato che collaborano con il Centro Servizi per il Volontariato della regione Marche, suddivise per provincia.

Territorio	Adv del territorio	Adv utenti	% Adv utenti su totale
Ancona	425	324	76,24%
Ascoli Piceno	184	143	77,72%
Fermo	133	103	77,44%
Macerata	291	200	68,73%
Pesaro	294	220	74,83%
Marche	1.327	990	74,60%

In definitiva, il volontariato marchigiano è molto orientato alla creazione di partnership gestionali con il settore pubblico: questa tendenza si rileva dalla crescita delle unità che si professionalizzano, con un impiego crescente di operatori remunerati e di risorse pubbliche. Il fenomeno è potenzialmente orientato a fornire un contributo rilevante al consolidamento di un Welfare municipale e a responsabilità differenziata, purché avvenga al di fuori di logiche di sudditanza rispetto al pubblico e al terzo settore e in una tensione alla reciproca valorizzazione e integrazione.

3.5 Il bilancio economico delle organizzazioni non profit

In questa seconda parte del capitolo si vogliono approfondire alcune tematiche relative alla gestione delle organizzazioni non profit. Lo strumento principale di rendicontazione e di informazione sull'adempimento della missione nell'anno di esercizio è il bilancio economico, che verrà subito descritto.

¹⁶⁸ Fonte: Elaborazioni del Centro di Servizio per il Volontariato delle Marche, rapporto 2004.

Si è detto che questo strumento non presenta in maniera esaustiva le attività svolte dalle organizzazioni non profit e sull'andamento della gestione, e, che dovrebbe essere integrato con altri documenti, come ad esempio il bilancio sociale, la carta dei valori, ecc. Tuttavia è nostra intenzione approfondirlo, poiché le organizzazioni del terzo settore non possono esimersi dal rispetto del vincolo di economicità.¹⁶⁹

Si preferisce utilizzare le nozioni di provento ed onere in riferimento alle organizzazioni non profit, piuttosto che quelle di costo e ricavo, legate allo scambio economico; o di entrata ed uscita, legate alla contabilità finanziaria. Nel settore non profit, inoltre, non ha senso parlare di utili, in quanto il fine istituzionale è diverso dal perseguimento di profitti, ma si parlerà di risultato gestionale complessivo dell'organizzazione non profit. Verranno elencate di seguito le principali aree gestionali delle organizzazioni non profit, che risultano dai prospetti di bilancio.¹⁷⁰

Le normative inerenti il settore non profit (la legge quadro sul volontariato n° 266/91, il D.lgs 460/97 e l'art. 20 del Codice Civile) sottolineano l'importanza della redazione del bilancio economico da allegare per gli enti non commerciali in contabilità ordinaria, come documento obbligatorio fondamentale alla dichiarazione dei redditi, quale presupposto per determinare il reddito d'impresa.¹⁷¹

Il bilancio economico per le organizzazioni non profit rappresenta lo strumento con cui rendere conto delle modalità in cui l'azienda ha acquisito ed impiegato le risorse nello svolgimento della propria attività, fornire indicazioni sulla correttezza dell'operato degli amministratori, rappresentare esplicitamente la rilevanza accordata ai diversi circuiti gestionali.

¹⁶⁹ Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit. Piano dei conti, registrazioni contabili, schemi di bilancio, relazioni di gestione per cooperative sociali, Ong, associazioni e organizzazioni di volontariato*, cit., pag. 116.

¹⁷⁰ Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit. Piano dei conti, registrazioni contabili, schemi di bilancio, relazioni di gestione per cooperative sociali, Ong, associazioni e organizzazioni di volontariato*. Edizione Il sole 24 ORE, Milano, 2001, pagg. 104-105.

¹⁷¹ Cfr. Colombo G.M., Stiz G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*. IPSOA, 2003, pag. 25.

Secondo la Raccomandazione elaborata dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti il bilancio degli enti non profit è costituito da cinque documenti:¹⁷² lo stato patrimoniale, il rendiconto sulla gestione, alcuni allegati esplicativi come la nota integrativa e il prospetto di movimentazione dei fondi; la relazione sulla gestione, cosiddetta relazione morale e da ultima la relazione dell'organo di controllo.

Lo *Stato Patrimoniale* rendiconta sulla struttura quali – quantitativa del patrimonio dell'azienda non profit al termine del periodo di riferimento, offrendone una rappresentazione chiara, veritiera e corretta. I riferimenti normativi per la stesura dello stato patrimoniale si possono riscontrare sia nell'articolo 2424 del codice civile, sia nel decreto legislativo n° 127/1991, apportando i dovuti aggiustamenti per rendere il documento adatto alla realtà non profit. Se nell'organizzazione non profit oltre all'attività istituzionale viene svolta anche un'attività accessoria, impegnando beni e finanziamenti specifici, è bene distinguerla in sede di rappresentazione dello stato patrimoniale.

In questo caso, la gestione unitaria si presenta come maggiormente complessa ed eterogenea rispetto alle aziende in cui viene svolta soltanto l'attività istituzionale: tale eterogeneità deve trovare evidenza nello stato patrimoniale. Per lo svolgimento dell'attività accessoria, in particolare, le organizzazioni non profit possono fare uso dello stesso patrimonio e degli stessi finanziamenti utilizzati per lo svolgimento dell'attività istituzionale, oppure utilizzare beni patrimoniali o finanziamenti specifici per lo svolgimento delle attività accessorie. In questo caso bisognerà distinguere il patrimonio generico dell'azienda, da quello eventualmente specifico (costituito da beni e finanziamenti) dell'attività accessoria.

Tale distinzione ha senso ai fini fiscali e non civilistici; i frazionamenti del patrimonio talvolta possono influire negativamente su una rappresentazione corretta e

¹⁷² Il documento nel quale sono state pubblicate le Raccomandazioni è il *Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende non profit*, elaborato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (CNDC), commissione aziende non profit, nel luglio 2002.

veritiera, in quanto implicano interventi spesso discrezionali di ripartizione di valori.¹⁷³

Lo stato patrimoniale viene determinato attraverso la contrapposizione tra attività e passività. L'attivo viene calcolato in base a criteri di liquidità: sono voci dell'attivo i crediti verso associati per versamento di quote, le immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie, l'attivo circolante, suddiviso in rimanenze, crediti, attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni, disponibilità liquide, infine ratei e risconti. Il passivo è costituito dal patrimonio netto, ripartito in patrimonio libero, fondo di dotazione dell'azienda se previsto e dal patrimonio vincolato. Inoltre rientrano nelle voci del passivo i fondi per rischi ed oneri, il trattamento di fine rapporto del lavoro subordinato, i debiti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo, ed infine i ratei e risconti.

Il patrimonio, nella generalità delle organizzazioni non profit italiane, è indistintamente destinato al complesso delle finalità statutarie (istituzionali e accessorie), la cui specificazione è affidata agli organi. Per redigere un documento maggiormente completo ed espressivo dei valori dello stato patrimoniale, sarebbe necessario procedere, oltre che ad una classificazione finanziaria degli investimenti e dei finanziamenti, anche alla classificazione delle attività e delle passività nelle diverse aree gestionali in cui l'azienda non profit è impegnata.¹⁷⁴

Si propone nel primo allegato la struttura dello schema di Stato Patrimoniale elaborata dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (CNDCC).

Per le aziende non profit di piccole dimensioni, identificabili dall'ammontare dei proventi annui complessivi non superiori a 50.000 € nei due esercizi precedenti a quello di riferimento, è previsto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti l'utilizzo di uno schema di rappresentazione dei risultati di sintesi dello stato patrimoniale semplificato.

Il *rendiconto gestionale a proventi ed oneri* ha come scopo principale quello di informare i terzi sull'attività posta in essere dall'azienda nell'adempimento della

¹⁷³ Cfr. Colombo G.M., Stiz G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, cit., pag. 32.

¹⁷⁴ Cfr. Colombo G.M., Stiz G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, cit., pag. 33.

missione istituzionale, e ha come oggetto le modalità in cui l'azienda ha acquisito ed impiegato le risorse nello svolgimento di tali attività. Non si parla di conto economico, ma di rendiconto gestionale dove la classificazione dell'acquisizione e dell'utilizzo delle risorse avviene per funzioni.¹⁷⁵ Il rendiconto gestionale a proventi ed oneri informa sulle modalità con cui le risorse sono state acquisite e sono state impiegate nel periodo, con riferimento alle aree gestionali intese come ambiti in cui si svolge l'attività nel perseguimento degli scopi istituzionali.¹⁷⁶ Esso rappresenta l'esposizione ordinata di proventi classificati per categoria e funzione gestionale e di oneri classificati per destinazione alle diverse funzioni gestionali. Qualora sia presente una classificazione per natura dei proventi e degli oneri, questa deve considerarsi aggiuntiva e non sostitutiva alla classificazione per destinazione. I proventi e gli oneri, inoltre, devono essere rilevati e rappresentati al lordo, senza operare compensazione parziali.¹⁷⁷ I risultati economici di periodo delle organizzazioni non profit possono essere positivi o negativi in base alla differenza tra proventi ed oneri complessivi, variando il patrimonio netto durante l'esercizio, per effetto della gestione.

I valori di periodo sono comparati con gli stessi valori del periodo precedente: se vi sono variazioni nei criteri di valutazione o rappresentazione che influiscono sulla significatività della comparazione, queste vengono inserite nella nota integrativa per garantire la completezza dell'informazione.

Quando l'azienda non profit prevede nel proprio assetto istituzionale la presenza di soci, associati od aderenti le transazioni con i soci sono rilevate separatamente da quelle con i non soci.

Nel rendiconto gestionale bisogna porre particolare attenzione nella rilevazione e nella rappresentazione in bilancio dei contributi ricevuti, distinguendoli adeguatamente.

¹⁷⁵ Cfr. Colombo G.M., Stiz G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, cit., pag. 41.

¹⁷⁶ Si è già parlato delle aree gestionali delle aziende non profit nel paragrafo sugli aspetti gestionali. Per maggiori approfondimenti si rinvia al *Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende non profit*, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (CNDIC), commissione aziende non profit, luglio 2002, pag. 18.

¹⁷⁷ Cfr. Travaglini C., *Lo sviluppo di regole per la rendicontazione per le aziende del terzo settore*, in Maccanese A. (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 1999, pag. 107.

Tale distinzione concerne i contributi monetari in conto esercizio senza alcun vincolo di utilizzo, i contributi destinati dal donatore al finanziamento di spese di esercizio, i contributi vincolati al finanziamento di attività, iniziative di esercizi futuri.

Inoltre vanno distinti i contributi in conto capitale vincolati all'acquisto di beni pluriennali e contributi dichiarati indisponibili per il beneficiario. Nel momento in cui i contributi ricevuti sono rappresentati da cessioni di beni e prestazioni di servizi e a causa della difficoltà di valorizzazione (ad esempio le prestazioni di volontariato) non vengono inclusi nel rendiconto della gestione, sarà necessario farne menzione nella relazione di missione, descrivendo le operazioni effettuate e precisandone il valore di stima.

Da ultimo il documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende non profit prevede di integrare nel rendiconto gestionale le liberalità vincolate e non vincolate. Sono liberalità le erogazioni volontarie, di denaro o di altre attività materiali o immateriali, ad un'organizzazione non profit, per mezzo di un trasferimento non reciproco da parte di un soggetto che non riceve in cambio alcun beneficio. Le liberalità non vincolate si trovano nella disponibilità di coloro che hanno la responsabilità della gestione dell'ente: esse vanno collocate nel rendiconto gestionale tra i proventi di esercizio dell'ente. L'iscrizione in ciascuna delle aree gestionali permette di avere una rappresentazione della funzione delle liberalità ricevute ed una indicazione di come esse possono essere rapportate agli oneri di ciascuna sezione.¹⁷⁸

Nel secondo allegato si presenta lo schema del rendiconto gestionale a proventi ed oneri per le organizzazioni non profit a sezioni divise e contrapposte.

La *Nota Integrativa* è il documento che completa (integra) il contenuto informativo del rendiconto gestionale e dello stato patrimoniale esaminati in precedenza.

¹⁷⁸ Cfr. Colombo G.M., Stiz G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, cit., pag. 43.

La sua utilità è ancor più valida nelle aziende non profit, dove l'eterogeneità di situazioni ed attività tende a rendere insufficienti le informazioni degli schemi obbligatori uniformi.¹⁷⁹

La nota integrativa è destinata a fornire informazioni ulteriori sui criteri di valutazione adottati e su eventuali fatti di gestione non rappresentati nei due precedenti prospetti. Essa descrive sinteticamente la missione istituzionale e la natura giuridica dell'organizzazione non profit; dichiara ogni tipo di compenso o beneficio erogato; dichiara la concessione di beni a condizioni amichevoli a terzi e fornisce informazioni sull'utilizzo di prestazioni lavorative gratuite, specifica infine i criteri di formazione e valutazione applicati nel bilancio. In particolare tali criteri fanno riferimento alla valutazione delle immobilizzazioni, delle rimanenze, dei crediti e debiti, alla contabilizzazione dei proventi e delle spese e alla quantificazione degli accantonamenti ai fondi rischi ed oneri.

La nota integrativa deve altresì fornire in dettaglio il contenuto della movimentazione delle voci più significative dello stato patrimoniale. Per le somme ricevute con vincolo di destinazione la nota integrativa deve riportare il dettaglio dei fondi all'inizio dell'esercizio, l'incremento dei contributi e le erogazioni eseguite durante l'esercizio ed il totale dei fondi alla fine del periodo. Con riferimento al risultato di gestione la nota integrativa deve contenere informazioni riguardanti sia l'attività istituzionale che l'attività accessoria. Rientrano nella prima l'analisi delle liberalità, dei proventi finanziari, degli oneri delle manifestazioni e delle altre iniziative di raccolta fondi e oneri della struttura dell'azienda non profit. Riguardano invece le attività accessorie gli oneri e i proventi ad esse connessi, descritti con maggiore o minore sinteticità nel rendiconto della gestione.

¹⁷⁹ Cfr. Travaglini C., *Lo sviluppo di regole per la rendicontazione per le aziende del terzo settore*, in Maticena A, (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 1999, pag. 108.

Qualora l'azienda non profit si avvalga di aziende controllate, che hanno lo scopo primario di raccogliere fondi, nella nota integrativa bisogna dare rappresentazione complessiva delle attività svolte, evidenziando i componenti positivi e negativi dell'azienda stessa e di ciascuna delle aziende controllate.

Il prospetto di rappresentazione della dinamica *movimentazione dei fondi* ha come scopo quello di evidenziare e sintetizzare i movimenti delle poste accolte in patrimonio netto e di articolare l'impiego delle risorse secondo le varie condizioni di vincolo esistenti.¹⁸⁰ Le aziende non profit dimostrano attraverso il prospetto di movimentazione dei fondi l'andamento dei fondi disponibili o vincolati, ne evidenziano la consistenza iniziale e finale ed il loro corretto utilizzo, in base al vincolo di destinazione assegnato. Il prospetto risponde alle esigenze di trasparenza, chiarezza e rendicontazione che rendono pubblico, soprattutto nell'ambiente esterno e ai donatori, l'operato dell'organizzazione non profit. Il riferimento normativo alla base del prospetto di rappresentazione della dinamica movimentazione dei fondi è dato dall'art. 40 del codice civile, secondo cui "gli organizzatori e coloro che assumono la gestione dei fondi sono responsabili personalmente e solidalmente della conservazione dei fondi e della loro destinazione allo scopo annunziato". Per i fondi vincolati è previsto l'obbligo dell'utilizzo per prestabiliti fini istituzionali, mentre i fondi non vincolati sono genericamente destinati a contribuire alla missione che si prefigge di raggiungere l'organizzazione, rimanendo nella disponibilità degli amministratori. Il prospetto dettaglia la movimentazione del patrimonio netto dell'organizzazione dall'apertura alla chiusura di esercizio.

Nel terzo allegato si veda la rappresentazione grafica, che prevede nell'ultima casella in basso a destra la quadratura dei valori con le poste del patrimonio netto identificate nello schema di rappresentazione del risultato di gestione.

La *relazione di missione*, o relazione morale, fornisce alle aziende non profit adeguate informazioni circa la dimensione sociale della gestione.

¹⁸⁰ Cfr. *Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende non profit*, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (CNDC), commissione aziende non profit, luglio 2002, pag. 24.

Questo documento dovrà porre attenzione sulla dinamica fra costi e ricavi, soprattutto nei casi di aziende di prestazione di servizi, e fra costi e rendite, essendo l'equilibrio economico – finanziario condizione per la sopravvivenza stessa dell'azienda nel tempo. In parte si fa riferimento alla relazione sulla gestione di cui tratta l'art. 2428 del codice civile, in parte si integrano informazioni aggiuntive sulla gestione dell'azienda. Nella relazione di missione devono essere presenti indicatori non monetari sull'attività e su progetti specifici dell'organizzazione, utili a programmare l'attività in termini qualitativi e quantitativi. Nella relazione di missione devono essere fornite tutte le informazioni sulle modalità concrete di svolgimento delle attività, come le fonti di finanziamento e i relativi impieghi, i cambiamenti strutturali dell'azienda, le operazioni gestionali straordinarie, i programmi e le prospettive dell'esercizio successivo e ogni altra informazione che consente ai destinatari del bilancio di acquisire una conoscenza completa sui risultati raggiunti e sulla qualità della gestione. Il contenuto della relazione di missione, secondo il documento del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti è composto da una prima parte relativa al quadro istituzionale, in cui si descrivono le finalità e le attività dell'azienda non profit; si descrivono poi quali sono le azioni strumentali, cioè di supporto a quelle istituzionali e il contesto ambientale. In particolare, si tratta del rapporto con la comunità locale e della presenza di benefici, in termini di servizi forniti o di sensibilizzazione sui gravi problemi sociali. Si descrivono le principali attività svolte dagli organi statutari, riportandone gli effetti sulla gestione ed inoltre si fa un'analisi dell'assetto organizzativo. Ulteriori informazioni riguardano le fonti di finanziamento, interne ed esterne, corrispondenti a donazioni, contributi e liberalità; se ne descrive la natura e il peso di ognuna sull'ammontare delle entrate. Per concludere la relazione di missione si possono individuare indicatori di carattere qualitativo, capaci di evidenziare la qualità delle prestazioni effettuate, allo scopo di rilevare i benefici e i costi sociali tipici dell'attività istituzionale e di dimostrare l'utilità sociale che produce l'organizzazione non profit.

Si può aggiungere alla presentazione dei documenti contabili la considerazione che gli amministratori dell'azienda non profit operano quali gestori di un patrimonio e di un insieme di risorse raccolte nella comunità di riferimento a sostegno di una determinata missione istituzionale.

Come ultimo documento del bilancio economico, infatti, il consiglio Nazionale dei dottori Commercialisti prevede la *relazione dell'organo di controllo*.

Al fine di rendere conto delle proprie scelte e di monitorare l'attinenza dell'attività istituzionale con il bisogno della comunità, che dà legittimazione all'azienda non profit, gli amministratori sono tenuti a confrontare le scelte passate con i momenti di programmazione futura. Si richiede pertanto, preferibilmente, di predisporre di bilanci preventivi e budget che autorizzano le scelte gestionali: gli amministratori attraverso ulteriori documenti prospettici contabili dichiarano le proprie intenzioni e richiedono un'autorizzazione, vincolante, del proprio operato.¹⁸¹

In conclusione, le organizzazioni non profit, al momento della rendicontazione, dovrebbero rivolgere particolare attenzione al senso e alle funzioni del bilancio, soffermandosi sull'importanza di disporre di uno strumento informativo capace di comunicare i fatti di gestione sia verso i propri soci che verso altri interlocutori e di accrescere la credibilità dell'organizzazione.

3.6 Il sistema informativo - contabile delle aziende non profit

Alcune organizzazioni non profit, specialmente quelle di più grandi dimensioni, mostrano l'esigenza di adottare un sistema informativo e di elaborare un bilancio coerente con le loro specifiche caratteristiche e capace di soddisfare adeguatamente le esigenze informative dei propri stakeholders. Le organizzazioni non profit che decidono di adottare al loro interno un sistema informativo – contabile sono quelle che possiedono nel loro agire sociale i caratteri di aziendalità.

¹⁸¹ Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit. Piano dei conti, registrazioni contabili, schemi di bilancio, relazioni di gestione per cooperative sociali, Ong, associazioni e organizzazioni di volontariato*, cit., pag. 117.

Questo sistema orienta le procedure di rilevazione, rappresenta e comunica i fatti aziendali, introduce una particolare interpretazione della rendicontazione e della programmazione e controllo nell'azienda.¹⁸²

L'economicità consiste nella gestione efficace ed efficiente delle risorse e al mantenimento del patrimonio, come vincolo di sopravvivenza; cercando di anticipare gli avvenimenti futuri e di controllare l'operato dell'organizzazione. Le risorse a disposizione devono essere commisurate agli scopi istituzionali, poiché l'economicità va diretta alla crescita e allo sviluppo. Essa dipende infatti dalla scelta oculata nell'acquisto di beni e servizi, nell'uso di risorse materiali, nell'impiego di risorse umane di qualità adeguata al più basso costo. L'economicità inoltre deve caratterizzare le gestioni delle aziende non profit, in quanto, tanto meglio si può perseguire il fine etico, morale, culturale, sportivo, assistenziale, ecc., quanto meglio si usano le risorse a disposizione.¹⁸³ Nelle imprese non profit si può ritenere di aver conseguito una situazione di economicità quando si presenta un bilancio in pareggio, ottimizzando così le risorse a disposizione. Il fine dell'equilibrio economico, dunque, è un'esigenza delle aziende non profit, poiché esse, come ogni altro organismo economico, esistono solo se riescono nel tempo a raggiungere e mantenere un sano equilibrio tra ricchezza prodotta e consumata.¹⁸⁴

Il sistema informativo – contabile è un insieme di strumenti che definiscono le procedure di programmazione, rilevazione, rappresentazione, controllo e comunicazione dei fatti aziendali. Nelle aziende non profit, che decidono volontariamente di adottarlo, esso supporta l'operato della direzione in tutte le decisioni che è chiamata ad assumere. In qualsiasi azienda deve esistere un esplicito e coerente coordinamento fra strategia, struttura e sistema informativo.¹⁸⁵

¹⁸² Cfr. Travaglini C., *Lo sviluppo di regole per la rendicontazione per le aziende del terzo settore*, in Maticena A, (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 1999, pag. 101.

¹⁸³ Cfr. Propersi A., *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, ETAS, Milano, 1999, pag. 10.

¹⁸⁴ Cfr. Propersi A., *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*, cit., pag. 63.

¹⁸⁵ Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit. Piano dei conti, registrazioni contabili, schemi di bilancio, relazioni di gestione per cooperative sociali, Ong, associazioni e organizzazioni di volontariato*, cit., pag. 102.

Nel progettare un sistema informativo – contabile le aziende non profit devono far riferimento agli obiettivi conoscitivi e devono adeguarsi alle caratteristiche dell'azienda, mantenendo l'equilibrio tra esigenze opposte di dettaglio e semplicità, nonché di uniformità per tutte le aziende non profit.

Il sistema informativo – contabile per le aziende non profit è influenzato da diversi fattori:¹⁸⁶ anzitutto l'economicità come vincolo necessario, ma non sufficiente a raggiungere i fini aziendali, poiché il risultato di esercizio non può essere considerato un indicatore complessivo dell'andamento gestionale, ma bisogna tenere in considerazione, soprattutto, i risultati sociali. In secondo luogo, la ricchezza prodotta va distribuita in base a modalità diverse rispetto alle imprese, ovvero ripartendo esternalità positive e negative (non utili) di esercizio. In terzo luogo, i rapporti con il mercato sono regolati da logiche diverse, ad esempio secondo la gratuità, donazioni in denaro e in natura, il lavoro volontario, ecc.

Come ultimo fattore di influenza del sistema informativo – contabile delle aziende non profit si trova l'assenza di interessi proprietari, ovvero l'obbligo di trasparenza verso tutti gli interlocutori interessati alla gestione dell'azienda.

La produzione delle organizzazioni non profit è orientata verso beni o servizi di utilità sociale, raccogliendo risorse fra un insieme di soggetti interessati a promuovere il fine solidaristico attraverso transazioni che si collocano al di fuori del mercato. Le risorse reperite dalle organizzazioni non profit vengono ridistribuite a un insieme di soggetti beneficiari titolari del bisogno al quale l'istituto cerca di rispondere secondo i principi di solidarietà.

Le finalità del sistema informativo – contabile sono diverse:¹⁸⁷ informare sulla regolarità dell'operato amministrativo rispetto a norme vincolanti; dimostrare la capacità del management di perseguire in modo efficace gli obiettivi e di gestire in modo efficiente le risorse a disposizione; adempiere agli obblighi civilistici, statutari e fiscali; verificare le condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale;

¹⁸⁶ Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit. Piano dei conti, registrazioni contabili, schemi di bilancio, relazioni di gestione per cooperative sociali, Ong, associazioni e organizzazioni di volontariato*, cit., pag. 103.

¹⁸⁷ Idem, pag. 105.

separare i dati attinenti a gestioni distinte e valutarne i risultati; integrare i dati monetari con indicatori di performance sull'attività istituzionale; comparare i dati programmatici e preventivi con quelli a consuntivo.

La definizione di un sistema informativo – contabile dovrà adeguarsi ai caratteri dell'azienda non profit, per rendicontare la provenienza delle risorse e la loro destinazione. La definizione di obiettivi e requisiti del sistema informativo – contabile offre con completezza e analiticità la rendicontazione dell'attività dell'azienda non profit; le informazioni che devono essere garantite riguardano il rispetto della regolarità legale e l'efficiente utilizzo delle risorse; l'adempimento degli obblighi civilistici, statutari e tributari dell'azienda non profit; l'evidenziazione di attività e valori in maniera separata, in base alle relazioni di scambio; la verifica delle condizioni di equilibrio economico, finanziario, patrimoniale; l'integrazione dei dati monetari con indicatori non monetari di attività e di efficacia; la programmazione, la rendicontazione e il controllo.

Per la definizione di un sistema informativo – contabile di rendicontazione delle aziende non profit esistono quindici criteri.¹⁸⁸ Secondo il primo criterio in un'azienda non profit la rilevanza e l'autonomia della piena, completa e completa rendicontazione contabile sono requisiti necessari per la trasparenza e la correttezza dell'amministrazione.

Il secondo criterio per un sistema informativo – contabile vuole assicurare la rilevazione cronologica e integrale di ogni operazione gestionale.

In base al terzo criterio le operazioni dell'azienda non profit devono essere rilevate sistematicamente ed originare periodiche sintesi strutturate della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda stessa.

Il quarto criterio prevede che la rilevazione e la classificazione delle risorse nell'azienda non profit siano primariamente basate sulla classificazione per provenienza da soggetti ed aree gestionali per i proventi e sulla classificazione per destinazione alle funzioni gestionali per gli oneri.

¹⁸⁸ I criteri di cui si parla sono stati formulati dal prof. Travaglini; Cfr. Travaglini C., *Lo sviluppo di regole per la rendicontazione per le aziende del terzo settore*, in Maticena A, (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, cit., pagg. 104-106.

In base al quinto criterio la rendicontazione deve comprendere la piena comunicazione sulla situazione complessiva dell'azienda non profit, componendosi di tre documenti quali il rendiconto gestionale, lo stato patrimoniale e la nota integrativa.

Il sesto criterio prevede la comparazione dei valori di periodo con quelli degli anni precedenti; il settimo prevede la rilevazione separata delle transazioni di soci e di non soci, associati o aderenti con diritti all'azienda non profit.

In base all'ottavo criterio bisogna esplicitare le regole di rendicontazione; secondo il nono criterio è bene che gli stessi vengano pubblicati, anche in assenza di specifici obblighi giuridici, ma in forza dell'obbligo morale dell'azienda non profit di dare piena informazione alla pubblica opinione sull'utilizzo di risorse.

Il decimo criterio prevede la presenza di un organo di controllo del sistema informativo – contabile. In base all'undicesimo criterio bisogna definire indicatori non monetari in relazione ai progetti dell'organizzazione non profit, e comparati ai periodi precedenti.

Il dodicesimo criterio richiede la comunicazione dei compensi monetari, delle utilità non monetarie e dei contratti collettivi di lavoro applicati agli amministratori, dirigenti e dipendenti.

Il tredicesimo criterio prevede la piena e corretta informazione da parte dell'azienda non profit sull'appartenenza a gruppi aziendali, o alla presenza di relazioni significative con altri enti.

Il penultimo criterio prevede di inserire nella nota integrativa le informazioni necessarie per completare il contenuto informativo dei documenti consuntivi e l'ultimo criterio mira alla completezza e comprensibilità delle informazioni contenute nella rendicontazione anche ai lettori non qualificati.

Il rispetto, anche in minima parte, dei criteri elencati permette all'organizzazioni non profit di monitorare e gestire al meglio gli eventi aziendali.

3.7 Aspetti gestionali delle organizzazioni non profit

In questo paragrafo verranno affrontati i principali aspetti gestionali delle organizzazioni del terzo settore.

Le aziende non profit, rispetto alle imprese, possiedono dei caratteri peculiari, che non vanno sottovalutati. Alla logica della competizione e della redditività, tipica del mondo imprenditoriale, si contrappone la logica della cooperazione, della solidarietà e dell'azione sociale. Le motivazioni degli organi di governo delle organizzazioni non profit sono certamente diverse dagli interessi di profitto che hanno gli azionisti: i consiglieri dei direttivi delle aziende non profit rappresentano interessi di natura pubblica, assunti e dichiarati nella missione. Il vertice è designato generalmente attraverso meccanismi democratici di scelta e resta in carica per periodi temporanei. La selezione dei responsabili del vertice segue una logica di servizio e si basa più sui meriti personali legati alla causa e all'appartenenza all'ente, che non su acclamate capacità tecniche o amministrative.¹⁸⁹ Diverso dalla imprese è anche il tipo di consenso sulla strategia su cui l'organizzazione non profit può contare da parte dei suoi collaboratori interni ed esterni. La peculiarità delle organizzazioni non profit, infine, si può dire che è frutto della loro originalità, identità, *modus operandi*.

Il loro successo è dato dal connubio tra un forte radicamento relazionale e culturale con il territorio e da un alto grado di condivisione degli obiettivi e collaborazione reciproca tra i membri dell'organizzazione.

I modelli di governo per le organizzazioni non profit non devono passare necessariamente dalla pura imitazione di modelli manageriali del mondo profit, ma sono tenuti a sviluppare percorsi originali propri della cultura della solidarietà. Le discipline economico – aziendali possono offrire alle organizzazioni non profit un aiuto per governare secondo efficacia ed efficienza i processi di reperimento, allocazione ed

¹⁸⁹ Cfr. Antoldi F., *Governare l'azienda non profit. I sistemi di governo strategico delle grandi organizzazioni non lucrative*, in "Sviluppo & organizzazione", n° 180/2000.

impiego delle risorse economiche necessarie per il perseguimento del fine istituzionale cui l'organizzazione è rivolta.¹⁹⁰

Le questioni gestionali, relative alle organizzazioni non profit, vengono affrontate durante il percorso evolutivo delle stesse a mano a mano che si presentano.¹⁹¹

Le organizzazioni non profit, a fronte dell'emergere di nuovi fabbisogni organizzativi e strategici sembrano rispondere cercando e acquisendo nuove competenze e, a volte, inserendo nella struttura posizioni dirigenziali in possesso di competenze manageriali idonee a ricoprire tali posizioni. Le risorse immateriali, ovvero le conoscenze, capacità, relazioni con le istituzioni, con gli utenti e con i finanziatori, nonché la credibilità agli occhi della comunità di riferimento hanno un ruolo fondamentale nell'azienda non profit.

All'economicità deve essere rivolta maggiore attenzione, formulando appositi indicatori che misurino anche il livello di qualità. La pressione competitiva nel terzo settore rende più difficile il reperimento delle risorse e la scelta di modelli di governo manageriale comporta una maggiore esigenza di controllo sui costi della struttura.

E' necessario in molte organizzazioni promuovere una cultura della programmazione e del controllo. Spesso alla capacità di elaborare visioni sul futuro e di mettere in piedi azioni sociali complesse, non corrisponde una adeguata capacità di definizione e assegnazione di obiettivi misurabili, di allocazione efficiente delle risorse, di controllo sui risultati e sulle cause di scostamento. Prima ancora che un problema di tecniche è un problema di orientamento culturale: spesso non esiste un processo formalizzato di definizione degli obiettivi sia di breve che di medio periodo.

Inoltre, poco impiegata è la procedura di controllo dell'analisi degli scostamento tra obiettivi e risultati.

¹⁹⁰ Cfr. Antoldi F., *Governare l'azienda non profit. I sistemi di governo strategico delle grandi organizzazioni non lucrative*, in "Sviluppo & organizzazione", n° 180/2000.

¹⁹¹ Si riportano alcuni dei temi di discussione formulati da Antoldi F. *Governare l'azienda non profit. I sistemi di governo strategico delle grandi organizzazioni non lucrative*, in "Sviluppo & organizzazione" n° 180/2000.

Tale analisi è di natura occasionale, tipicamente concentrata al vertice e non in grado di evidenziare le cause degli scostamenti (economico – finanziari), poco orientata alla valutazione del lavoro di squadra e non impiegata come strumento di assegnazione di responsabilità.¹⁹²

Le organizzazioni non profit devono raggiungere la consapevolezza che le strategie con cui vanno condotte le attività differiscono da quelle con cui si pianificano le stesse. Le attività che hanno carattere commerciale è bene che siano affidate ad organi di governo operanti in una logica di mercato, distinti da quelli dell'organizzazione non profit madre.

La gestione operativa e quella economico – finanziaria hanno bisogno di maggiore trasparenza, conseguibile, ad esempio, attraverso la pubblicazione dei bilanci, sia investendo maggiori risorse nella comunicazione esterna.

Nelle organizzazioni non profit non si può rivolgere l'attenzione soltanto ai clienti, o utenti, ma bisogna assumere una visione allargata comprendente anche i finanziatori pubblici e privati, che ricoprono un ruolo assai importante. Bisognerebbe effettuare con maggiore sistematicità le operazioni di raccolta fondi: spesso i contributi affluiscono più a seguito di atteggiamenti attivi del donatore, che della stessa organizzazione beneficiaria.¹⁹³

Nel caso di organizzazioni non profit di piccole dimensioni, a differenze di quanto accade in quelle più grandi, la gestione è spesso caratterizzata dalla presenza di un forte vincolo di breve periodo, rappresentato dalla gestione dei problemi finanziari.

Le piccole realtà, inoltre, tendono ad assestarsi su condizioni di attività piuttosto stabili, in cui prevalgono comportamenti orientati al mantenimento rispetto a quelli orientati allo sviluppo.

Il confronto tra modelli e sistemi del mondo imprenditoriale e del mondo non profit è produttivo per quest'ultimo ai fini di una crescita in efficienza, e alle imprese per diventare più solidali e attente alle cause sociali.

¹⁹² Cfr. Grumo M., *Introduzione al management delle aziende non profit*, Etas, Milano, 2001, pag. XXI

¹⁹³ Idem, pag. XVII.

Le organizzazioni non profit svolgono sei tipi di attività riconducibili ai seguenti ambiti gestionali:¹⁹⁴ principalmente si occupano della gestione istituzionale, relativa alle attività poste in essere per il perseguimento diretto della missione, ovvero volta al conseguimento delle finalità definite nello statuto. Questa prima forma di gestione può essere ulteriormente distinta in attività operative, come la realizzazione di opere e di servizi di assistenza, e in attività erogative che si esercitano mediante trasferimento di risorse monetarie a soggetti terzi bisognosi o ad altre organizzazioni non profit.

Ove esiste, le non profit si dedicano allo sviluppo di attività commerciali, strumentali e sussidiarie rispetto alle attività istituzionali. A questo proposito alcuni autori parlano di gestione mutualistica¹⁹⁵, costituita dall'insieme delle attività poste in essere in favore di soci e orientate alla produzione di un beneficio per essi. Nei confronti dei soci un'organizzazione non profit può produrre benefici orientati al consumo, applicando prezzi inferiori per i servizi erogati, oppure benefici orientati al lavoro, aumentando il corrispettivo nei confronti dei soggetti remunerati.

In terzo luogo, le organizzazioni non profit si occupano della gestione promozionale volta alla raccolta fondi, mediante i quali l'ente si procura le risorse finanziarie necessarie allo svolgimento delle proprie attività istituzionali. Alcuni esempi di attività di reperimento fondi possono riguardare le campagne promozionali rivolte al pubblico, la realizzazione di eventi e manifestazioni, l'ottenimento di sussidi e contributi da parte di istituzioni, come imprese, amministrazioni pubbliche o altre organizzazioni non profit.

Rientrano fra le attività promozionali anche quelle relative alla sponsorizzazione, alla gestione di attività commerciali connesse o sussidiarie, e infine la creazione di rapporti con enti controllati o collegati, instaurati appositamente per generare risorse per le organizzazioni non profit.

¹⁹⁴ Cfr. Colombo G.M., Stiz G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, cit., pag. 26.

¹⁹⁵ Cfr. Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit. Piano dei conti, registrazioni contabili, schemi di bilancio, relazioni di gestione per cooperative sociali, Ong, associazioni e organizzazioni di volontariato*, cit., pag. 104.

In quarto luogo, le organizzazioni non profit si occupano della gestione patrimoniale, comprendente l'insieme delle operazioni rivolte all'impiego di patrimoni mobiliari e immobiliari disponibili a lungo termine.

Alcune componenti del patrimonio possiedono un utilizzo vincolato dalle imposizioni del donatore, oppure possiedono imposizioni derivanti dal titolo di proprietà sul bene utilizzato. Tali limiti costringono gli amministratori del patrimonio al rispetto di obblighi di natura contrattuale. Lo scopo della gestione patrimoniale è quello di trarne un reddito, da destinare al perseguimento delle attività istituzionali. In quinto luogo, si parla di gestione finanziaria delle organizzazioni non profit ove vengono impiegati i mezzi monetari eccedenti il normale fabbisogno finanziario della gestione. La gestione finanziaria, in altre parole, concerne le scelte sul reperimento dei capitali di terzi a titolo oneroso e sulla capacità dell'ente di rispondere alle esigenze finanziarie incombenti. Da ultimo, la gestione straordinaria riguarda gli accadimenti straordinari, relativi a costi e proventi non caratteristici, rispetto alla ordinaria gestione. La qualifica di un evento come straordinario dipende dall'estraneità della fonte del provento o dell'onere rispetto all'attività ordinaria, relativa alla specifica tipologia di azienda non profit.

Tra le varie gestioni si instaurano rapporti di reciproca influenza e interdipendenza. Le gestioni monetaria e finanziaria sono funzionali a quelle accessoria e caratteristica, poiché mettono a disposizione di quest'ultima i mezzi liquidi prodotti dalle prime, per il perseguimento delle finalità istituzionali.

3.8 Aspetti strategici delle organizzazioni non profit

Strategia aziendale è l'espressione con cui generalmente la letteratura e la prassi manageriale indicano l'insieme delle tecniche e dei principi attraverso cui si svolge l'attività di governo delle organizzazioni nel medio e nel lungo periodo.¹⁹⁶

¹⁹⁶ Cfr. Antoldi F., *Il governo strategico delle organizzazioni non profit. Strutture organizzative, strumenti di analisi e processi decisionali*. McGraw-Hill, Milano 2003, pag. 14.

L'apporto che la strategia aziendale può offrire alle aziende non profit è quello di aiutarle a condurre in modo efficace ed efficiente l'attività direzionale di identificazione degli obiettivi di medio e lungo termine, e di definizione dei percorsi più idonei per raggiungerli.

I principi guida della strategia sono la centralità del cliente in quanto destinatario delle attività dell'organizzazione, l'orientamento al futuro, l'enfasi posta sulle competenze e sulle risorse come fattore strategico, la costante opera di analisi e interpretazione delle dinamiche dell'ambiente, la cultura della valutazione e del controllo dei risultati raggiunti, l'accento posto sull'efficienza dei processi, l'attenzione al consenso e al coinvolgimento dei membri dell'organizzazione.

L'oggetto del governo strategico di un'organizzazione non profit è duplice in quanto l'attività direzionale comporta simultaneamente il governo dei processi aziendali e il governo delle relazioni con gli stakeholders dell'organizzazione, secondo una logica di gestione orientata all'efficacia, all'efficienza e all'equità, quest'ultima intesa nel senso di solidarietà.¹⁹⁷

Il governo dei processi aziendali di un ente non profit consiste nel condurre in modo orientato al risultato, e nel rispetto del criterio di economicità lo svolgimento operativo delle attività dell'organizzazione.

Il governo delle relazioni con gli stakeholders dell'organizzazione consiste nel porre al centro dell'attenzione il sistema di relazioni che instaura con gli interlocutori, generando e alimentando da parte loro fiducia e consenso.

A questo proposito sono da considerare strategiche sia le relazioni *interpersonali*, cioè i rapporti infra-organizzativi fra le persone che partecipano all'azienda non profit, tra cui amministratori, finanziatori, dirigenza, volontari, dipendenti, soci, ecc. sia le relazioni *istituzionali*, cioè dell'organizzazione non profit con i gruppi di stakeholders esterni.¹⁹⁸

Le relazioni interpersonali sono orientate a garantire la lealtà e la coesione dei partecipanti alla vita dell'azienda non profit, contribuendo a diminuire la probabilità di

¹⁹⁷ Cfr. Antoldi F., *Il governo strategico delle organizzazioni non profit*, cit., pag. 17

¹⁹⁸ Cfr. Antoldi F., *Il governo strategico delle organizzazioni non profit*, cit., pagg. 20-21.

comportamenti opportunistici da parte dei membri dell'organizzazione: buone relazioni interne abbattano i costi di controllo organizzativo, con dei benefici che si ripercuotono sull'economicità aziendale.

Le relazioni interistituzionali, volte a promuovere il coinvolgimento e la partecipazione dei vari soggetti dell'ambiente esterno, sono indispensabili sia perché il prodotto dell'organizzazione non profit è tipicamente relazionale, sia perché alimentano un circuito virtuoso tra essa e i soggetti esterni. I vantaggi derivanti da queste relazioni sono riscontrabili nell'aumento, in misura determinante, del patrimonio di risorse, cui consegue la possibilità di raggiungere con successo il fine istituzionale.

Gli stakeholders di un'organizzazione non profit che risultano strategici per il raggiungimento della missione sociale sono i volontari, i finanziatori pubblici e privati, la comunità civile, le istituzioni civili e religiose, i mass media, ecc. Il loro consenso, che rappresenta una risorsa intangibile e fondamentale per l'organizzazione non profit, è conseguibile esclusivamente a patto che questa sappia governare con lungimiranza le relazioni con tali soggetti. L'organo di governo, a maggior ragione, deve saper offrire alle diverse categorie di stakeholders occasioni di collaborazione atte effettivamente a soddisfare le loro attese di partecipazione.

Si forniscono alcuni esempi di collaborazione e di scambio a contenuto materiale o immateriale, di natura economica o meta-economica che può aver luogo direttamente o indirettamente tra l'organizzazione non profit e il soggetto in questione.

La relazione tra l'organizzazione non profit e chi dedica ad essa gratuitamente il suo tempo e il suo impegno può includere uno scambio tra il tempo donato dal volontario o la gratificazione personale e il soddisfacimento per avere agito solidalmente. E' ancora una logica di scambio e collaborazione quella che spinge i membri di un'associazione a rinnovare la loro adesione, per vedere confermato il loro diritto ad avere alcuni servizi che l'organizzazione non profit offre ai suoi soci. Un ultimo esempio riguarda la relazione di scambio che lega l'organizzazione non profit ai clienti (pubblici o privati) cui essa eroga servizi o vende prodotti.

Tramite queste relazioni e in virtù di esse alle non profit giungono le risorse di cui necessitano per vivere, durare e prosperare.

Le risorse, infatti, possono presentarsi in forma di sussidi o contributi pubblici, di donazioni di privati, di proventi di vendita di prodotti o servizi (in forma continua ed organizzata o sporadica ed elementare) o di tempo e competenza offerte dai volontari e dai dipendenti. In ogni caso le risorse scaturiscono da un incontro tra l'organizzazione non profit ed uno o più soggetti del suo ambiente: gli enti pubblici erogatori, le famiglie e i singoli erogatori, le famiglie e i singoli cittadini, gli acquirenti e i singoli fruitori dei servizi erogati.

A questo proposito si riportano brevemente alcuni dati statistici, rilevati dall'ISTAT nel 2003, inerenti il finanziamento delle aziende non profit.

L'87 % delle organizzazioni non profit trova nel finanziamento privato (ricavi di vendita, donazioni, ecc.) la fonte principale di sostentamento. Solo il 13 % dipende a vario titolo dal settore pubblico (sussidi, contributi, convenzioni, ecc.). Ragionando in termini di entrate complessive del settore, le entrate pubbliche rappresentano il 36 %, quelle private il 64 %, di cui il 3 % donazioni.¹⁹⁹

Il finanziamento privato, principalmente, dà la possibilità alle organizzazioni non profit di perseguire il loro fine sociale: le relazioni che sottostanno ad esso dovrebbero essere sempre più profonde, favorevoli, durature.

Per poter realizzare l'obiettivo della durevolezza delle relazioni fra organizzazione non profit e stakeholders, bisogna comprendere e definire i bisogni espressi da questi ultimi ed orientare le proprie competenze al migliore soddisfacimento delle loro istanze ed aspettative. Bisogna tener conto non solo degli utenti finali del servizio che l'organizzazione non profit eroga, ma anche dei volontari, dei donatori e di ogni altro interlocutore che possa essere considerato strategico.²⁰⁰

In conclusione se il governo dei processi aziendali è volto essenzialmente al controllo dell'efficienza dell'azienda non profit, il governo delle relazioni con gli stakeholders deve essere orientato a produrre consenso sulle politiche messe in atto dall'organizzazione.

¹⁹⁹ I dati relativi al finanziamento delle organizzazioni non profit in Italia sono stati pubblicati nella relazione sull'*Economia sociale*, da parte del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, il 24 novembre 2004.

²⁰⁰ Cfr. Antoldi F., *Il governo strategico delle organizzazioni non profit*, cit., pag. 23.

Efficienza e consenso sono le due condizioni per il successo che una corretta azione di governo strategico deve saper garantire all'organizzazione non profit.

3.9 La comunicazione attraverso la carta dei servizi

I documenti di rendicontazione finora analizzati hanno la finalità di soddisfare le legittime esigenze informative degli stakeholders rispetto all'attività dell'organizzazione non profit. I soggetti che non sono coinvolti direttamente nell'amministrazione percepiscono i bilanci economico e sociale come strumenti di comunicazione, ma esiste un altro documento che perseguono la stessa finalità, vale a dire la carta dei servizi.

La Direttiva del Consiglio dei Ministri del 7 gennaio 1994 e il decreto legislativo n° 286/99 prevedono la redazione di un documento di presentazione dei servizi erogati, denominato *carta dei servizi*. La legge n° 281/1998 ha definito l'erogazione dei servizi pubblici²⁰¹ secondo standard di qualità ed efficienza un diritto fondamentale dell'utente. Più recentemente la legge – quadro “Per un sistema integrato di interventi e servizi sociali” n° 328/2000 ha istituito l'obbligo di adozione di una carta dei servizi sociali da parte degli erogatori delle prestazioni e dei servizi sociali. In particolare la normativa prevede di redigere una carta dei servizi sociali che definisca quali sono i criteri per accedere a quel particolare servizio cui si riferisce la carta, ne descriva le modalità di funzionamento e di valutazione da parte dell'utenza e le procedure di tutela della stessa. L'art. 13 legge 328/2000 riconosce inoltre la carta dei servizi sociali come requisito per l'accreditamento.²⁰²

²⁰¹ Secondo la direttiva del Consiglio dei Ministri del 7 gennaio 1994 i servizi pubblici sono quei “servizi, anche se svolti in regime di concessione o mediante convenzione, volti a garantire il godimento dei diritti della persona, costituzionalmente tutelati, alla salute, all'assistenza, alla previdenza sociale, all'istruzione e alla libertà di comunicazione, alla libertà e alla sicurezza della persona, alla libertà di circolazione e quelli di erogazione di energia, acqua e gas, etc.”

²⁰² L'accreditamento può essere definito come uno “strumento per sviluppare la qualità gestionale e organizzativa, per facilitare il rapporto tra utenti e servizio.” Rosetti A., *L'accreditamento in area sociale*. Materiale distribuito in occasione del seminario di studi su *L'accreditamento nei servizi sociali: alternative, esperienze, ipotesi*. Ancona, 10 giugno 2004.

Nel contesto delle politiche di privatizzazione avviate negli ultimi anni in Europa, la carta dei servizi si pone nel piano della valutazione e del miglioramento delle politiche pubbliche: essa vuole essere, a fronte di un moltiplicarsi di soggetti erogatori pubblici e privati, uno strumento di tutela dell'utenza, che interviene sulle asimmetrie di informazione e di potere che vengono a crearsi con l'organizzazione.

La carta dei servizi può essere considerata un patto, relativo alla qualità del servizio, tra soggetto erogatore e utenza.²⁰³

I servizi pubblici, secondo la direttiva del Consiglio dei Ministri del 7 gennaio 1994 devono essere erogati nel rispetto di alcuni principi, che tengano conto della significatività del servizio per l'utenza e delle peculiarità funzionali, strutturali e ambientali del servizio, che possono esigere l'adozione di principi ulteriori. In particolare la direttiva esige che nell'erogazione di un servizio non ci sia nessuna distinzione per motivi riguardanti sesso, razza, lingua, religione e opinioni politiche.

I soggetti erogatori hanno l'obbligo di ispirare i propri comportamenti nei confronti degli utenti a criteri di obiettività, giustizia e imparzialità; l'erogazione dei servizi pubblici deve essere continua, regolare e senza interruzioni.

L'utente ha diritto di scegliere tra i soggetti che erogano il servizio. Ulteriori principi riguardano la partecipazione del cittadino alla prestazione del servizio: essa deve essere sempre garantita; l'utente ha diritto di accesso alle informazioni che lo riguardano, questi può produrre memorie e documenti, prospettare osservazioni e formulare suggerimenti per il miglioramento del servizio. Da ultimo i servizi pubblici dovrebbero essere erogati in modo da garantire l'efficienza e l'efficacia degli stessi.

Il documento risponde alle esigenze informative dell'utenza, definendo quali sono i servizi che eroga l'ente, i tempi, i luoghi e le modalità di accesso, con indicazioni dettagliate sui recapiti degli uffici, la localizzazione, gli orari di apertura al pubblico, ecc. In genere si trova all'interno della carta dei servizi una presentazione dell'ente e una descrizione della struttura fisica e organizzativa e della storia dell'ente, nonché delle politiche intraprese dal servizio.

²⁰³ Cfr. Pucci L., *Organizzazioni responsabili. Servizi di qualità. Una disamina di concetti e strumenti*, in "Formarsi per coordinare", pubblicazione a cura di Coe.S.S. Marche, Ancona, 2004, pag. 65.

Sono presenti, inoltre, informazioni circa gli orientamenti valoriali dell'organizzazione e dei servizi, con definizione della mission, dei principi di erogazione del servizio, dei diritti e dei doveri degli utenti.

Si descrivono poi gli impegni per l'adozione di un sistema di valutazione e di reclamo da parte dell'utenza. Per strutturare il reclamo è possibile riferirsi alla norma UNI 10600 "presentazione e gestione dei reclami per i servizi pubblici."

Il sistema di reclamo e ove applicabile, di rimborso, deve essere facilmente effettuabile dagli utenti con una varietà di mezzi e al quale deve essere data risposta in tempi certi e non necessariamente lunghi. Qualora vengono fissati standard di qualità è bene che essi vengano rispettati.

All'interno della carta dei servizi, oltre ai contenuti appena elencati, si trovano ulteriori obiettivi che un'organizzazione decide di porsi con la sua adozione, nonché il riferimento ad altri strumenti di qualità, ad esempio certificazioni ottenute o in via di conseguimento. Ulteriori strumenti e procedure necessari a rendere effettivo l'impatto sulla qualità sono un report annuale sul rispetto degli standard e una periodica valutazione della soddisfazione dell'utenza, per tenere aperto un dialogo con essa.

Il report annuale definisce gli standard per l'esercizio in corso, ne documenta il rispetto e presenta agli utenti i risultati conseguiti descrivendo le ragioni dell'eventuale inosservanza degli standard e i rimedi che si intendono adottare.²⁰⁴

La carta dei servizi è un importante strumento di comunicazione, poiché permette di far conoscere la propria attività all'esterno della struttura, agli utenti attuali e potenziali e ad altri stakeholders che ne entrano in contatto.

²⁰⁴ Cfr. Pucci L., *Organizzazioni responsabili. Servizi di qualità. Una disamina di concetti e strumenti*, cit., pag. 67.

3.10 La qualità come presupposto per il bilancio sociale

Si è parlato fin ora del bilancio economico, che è tanto strumento di comunicazione, quanto strumento “principe” di comunicazione, dei principali strumenti di gestione, come il sistema informativo – contabile di un’azienda non profit e strumenti di comunicazione, come ad esempio la carta dei servizi. Si sono analizzati anche le principali questioni gestionali e strategiche delle organizzazioni non profit: per presentare un quadro completo bisognerebbe leggere tutti questi aspetti e documenti parallelamente, integrandoli l’uno con l’altro.

Il legame fra il concetto di qualità e il bilancio sociale, al quale è stato dedicato l’intero capitolo precedente, sta nel considerare tale documento uno strumento di qualità totale, volto al miglioramento della comunicazione e valutazione dell’operato aziendale nel periodo di riferimento, dal punto di vista etico, sociale e ambientale.²⁰⁵

Il bilancio sociale, come si è visto nel capitolo precedente, oltre alla valenza relazionale verso gli stakeholders, possiede una valenza strategico – gestionale, rilevante ai fini della programmazione, pianificazione, gestione e controllo aziendale.

Prima di dare una definizione della qualità bisogna premettere che il concetto si è evoluto nel tempo, attraversando cinque fasi.²⁰⁶

Inizialmente il concetto di qualità viene inteso come conformità a quanto stabilito: i prodotti ed i servizi devono rispettare i requisiti stabiliti. Vi possono essere diversi gradi di corrispondenza e sono ammessi valori sopra una determinata soglia. La funzione del controllo in questo approccio è fondamentale sia per agire sul sistema in vista di una maggiore adesione ai livelli o standard, sia come elemento di garanzia nei confronti di utilizzatori di beni o servizi.

²⁰⁵ Cfr. Pucci L., *Organizzazioni responsabili. Servizi di qualità. Una disamina di concetti e strumenti*, cit., pag. 64.

²⁰⁶ Cfr. Mattana G., *Qualità, parola dai mille volti*, “Il Sole 24ORE”, inserto n° VII, 8-5-2000, articolo citato in Manfredi F., Maino G., *Aziende non profit. Il governo e la comunicazione della qualità*. Egea, Milano, 2000, pagg. 24-25.

Come seconda tappa la qualità è considerata idoneità all'uso, spostando l'accento sulla determinazione di specifiche che tengano conto dell'impiego o utilizzo di un determinato bene o servizio. L'idoneità all'uso chiama in causa un agente utilizzatore e le sue esigenze operative.

L'evoluzione del concetto di qualità vuole che essa sia considerata, nella tappa successiva come soddisfazione del cliente.

La soggettività delle aspettative e dei bisogni espressi dal cliente determina il contenuto del prodotto o del servizio erogato. Il rapporto e la fiducia che si determinano tra azienda e cliente costituiscono componenti rilevanti della qualità.

Nella penultima tappa la qualità è intesa come capacità di sorprendere positivamente e di anticipare il cliente: non solo la capacità di offrire quanto pattuito è misura della qualità. La capacità di anticipare i bisogni e di leggere esigenze ed aspettative determina una relazione duratura con i clienti, che non si basa solo sulla fiducia, ma su una sorta di fedeltà, capace di "deliziare" i clienti.²⁰⁷

Il concetto di qualità, più recentemente, ha acquisito in completezza, facendo riferimento alla soddisfazione di tutte le parti interessate dell'azienda. Non si tiene in conto soltanto del cliente, ma si cerca di pensare alla soddisfazione degli altri soggetti in gioco: i lavoratori, i soci, i fornitori, i concorrenti, la comunità locale, le generazioni future, etc. Oggetto della qualità non è più il solo prodotto o servizio, ma le sue dimensioni etiche, le dimensioni relazionali fra gli attori richiamati, le scelte valoriali dell'organizzazione in relazione al contesto. La qualità in questa ultima concezione è sinonimo di cultura orientata agli stakeholders e al futuro.

La qualità può essere definita, quindi, come orientamento volto al miglioramento continuo della struttura, la ricerca dell'eccellenza che distingue l'azienda o il servizio dagli altri, rivolgendo l'attenzione ai propri collaboratori.

²⁰⁷ Cfr. Mattana G., *Qualità, parola dai mille volti*, "Il Sole 24ORE", inserto n° VII, 8-5-2000, articolo citato in Manfredi F., Maino G., *Aziende non profit. Il governo e la comunicazione della qualità*, cit., pag. 24.

Si parla anche di qualità percepita, ovvero del grado di scostamento tra la qualità inizialmente attesa dal cliente in base alle specifiche esigenze o aspettative e quella poi effettivamente percepita. La capacità di valutare e interpretare questo scostamento permette all'azienda di migliorare la qualità che essa può assicurare e di trarne un vantaggio competitivo. Nella qualità percepita è importante la capacità di lettura della complessità ambientale e di interpretazione delle istanze dei portatori di interesse, in modo da poter fissare obiettivi che tengano conto dei diversi interessi, bisogni, esigenze, vincoli, ecc.

Infine un'ulteriore concetto di qualità è quello relativo al modello di qualità certificata, secondo cui la qualità è la conformità di un prodotto, un processo, un'organizzazione a una procedura standard valida per tutti, facilmente replicabile e comunicabile. La nozione di certificazione è nata con le norme dell'ISO (Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione).²⁰⁸ La qualità come certificazione, però, non deve ridursi a mera etichetta, ma va inserita all'interno della gestione organizzativa, come stimolo per ragionare sui problemi, per riflettere sulle finalità del proprio agire e sul proprio oggetto di lavoro. Il contributo della certificazione, infatti, deve andare ben oltre la riflessione sull'agire organizzativo e deve potenziare la dimensione della progettualità dell'ente, profit o non profit, interessato.

Le imprese orientate al profitto inseriscono la qualità fra i propri obiettivi aziendali, con lo scopo finale di fidelizzare i clienti o di acquisirne dei nuovi. Per le organizzazioni non profit gli obiettivi sono diversi e i tempi di adozione di politiche rivolte alla qualità sono più recenti. L'esigenza di avvicinarsi alla qualità si presenta nelle organizzazioni non profit caratterizzate da una struttura aziendalistica e gestionale piuttosto complessa e già a un buon livello di maturazione, all'interno della quale sono acquisiti strumenti di cultura manageriale.²⁰⁹

²⁰⁸ L'ISO è un ente di diritto privato che raggruppa gli enti di normazione di 130 paesi, creato nel 1946. Inizialmente aveva la finalità di coordinare ed unificare gli standard tecnici e industriali, oggi cerca di promuovere nel mondo lo sviluppo della normazione e delle attività connesse per facilitare lo scambio internazionale di beni. Oltre alla serie ISO9000 sulla gestione qualità si può trovare la certificazione ISO14000 sulla gestione ambientale.

²⁰⁹ Cfr. Falk F., *Percorsi di qualità per il sociale. Lo sviluppo di un approccio alla qualità nel non profit*. Milano, 18-2-2002, articolo reperibile in www.sodalitas.it

Il settore non profit avverte sempre più l'esigenza di valutare e rendere visibile la qualità di ciò che offre e produce, e soprattutto di individuare indicatori capaci di misurare l'alto contenuto relazionale che caratterizza i suoi servizi. Per un'organizzazione non profit la qualità è una scelta che precisa e valorizza la propria identità. La cultura della qualità nel settore non profit richiede un continuo adattamento a modelli di gestione efficienti e personalizzati.

Ma come si è avvicinato il settore non profit alle tematiche sulla qualità? In Italia c'è stata un'evoluzione storico – culturale negli ultimi anni, che ha coinvolto in particolar modo i servizi sociali, rilevando quattro fattori di avvicinamento e di ricerca della qualità.²¹⁰

Un primo fattore può rintracciarsi nelle aspettative e nelle richieste di servizi personalizzati espresse dai cittadini. Una maggiore cognizione dei cittadini rispetto ai loro diritti, maggiori aspettative di servizi rispondenti ai loro bisogni, la capacità di valutare in rapporto alle aspettative si traducono in richieste di maggiore qualità.

Analogamente alle richieste dei cittadini, anche le professioni del sociale sono andate gradualmente delineandosi e qualificandosi. I soggetti pubblici, privati e non profit che gestiscono ed erogano i servizi esigono metodi e strumenti che permettono di verificare efficacia ed efficienza del proprio lavoro.

Un terzo fattore di avvicinamento alla qualità è dato dalla formazione e dalla professionalizzazione dei servizi sociali pubblici e delle organizzazioni del privato sociale, che ha determinato la motivazione e le competenze necessarie a intraprendere processi di valutazione e miglioramento della qualità.

L'ultimo fenomeno di rilievo che contribuisce a spiegare l'affermarsi di questo orientamento è quello dei mutamenti in atto del sistema di welfare. Si è parlato nel primo capitolo, della crisi del welfare state e dell'affermarsi delle aziende non profit nell'erogazione di servizi che prima garantiva lo Stato: in un regime competitivo l'attenzione verso la qualità diventa una modalità per selezionare soggetti privati in

²¹⁰ Cfr. Pucci L., *Organizzazioni responsabili. Servizi di qualità. Una disamina di concetti e strumenti*, in "Formarsi per coordinare", pubblicazione a cura di Coe.S.S. Marche, Ancona, 2004, pag. 57.

grado di erogare servizi sociali. La qualità, in questo senso, diventa uno strumento a disposizione degli enti pubblici per selezionare le organizzazioni non profit che offrono maggiori garanzie sul piano progettuale ed operativo. In un contesto caratterizzato da risorse umane ed economiche limitate alla qualità si chiede di diventare un concetto regolativo che permette di individuare le procedure, i servizi e gli standard che meglio coniugano risposta ai bisogni degli utenti, compatibilmente con le risorse disponibili.

La qualità è uno degli elementi per la sopravvivenza e per la competizione a livello locale e globale, soprattutto per le aziende non profit, le quali si stanno orientando verso un approccio qualitativo sempre più complesso ed integrato. La qualità è un fenomeno multi – dimensionale, che cresce all'aumentare degli stakeholders di riferimento. Esistono nove dimensioni della qualità, dalla cui integrazione e sinergia dipende la qualità complessiva dei prodotti o dei servizi erogati da un'azienda.²¹¹

La qualità tecnica è la componente tangibile del servizio, data dalla competenza e dall'affidabilità delle persone che lavorano nell'azienda non profit; essa riguarda le attrezzature e le strumentazioni di cui si dispone, con una rilevanza molto diversa a seconda del prodotto o servizio preso in esame.

La qualità professionale dipende dalla competenza ed esperienza delle persone che concorrono alla realizzazione del risultato. La qualità professionale è una dimensione cruciale per qualsiasi ambito di attività.

La qualità relazionale è connessa con la disponibilità, l'affidabilità e la capacità di ascolto degli operatori nell'interazione con i destinatari; essa tende ad avere un'importanza prevalente nel settore dei servizi. Nelle relazioni si ha qualità quando il rispetto e la comunicazione con gli utenti risulta positivo.

La qualità del lavoro si riferisce alle caratteristiche dell'ambiente di lavoro, alla sicurezza e alle condizioni dello stesso. Essa è prettamente interna e dispiega i suoi effetti su prodotti e servizi in modo per lo più indiretto, in quanto mette gli operatori nelle condizioni di lavorare meglio.

²¹¹ Cfr. Fiorentini G., *La qualità per la crescita gestionale del non profit*. Milano, 18-2-2002, articolo reperibile in www.sodalitas.it e Pucci L., *Organizzazioni responsabili. Servizi di qualità. Una disamina di concetti e strumenti*, cit., pagg. 54-56.

La qualità organizzativa è la qualità nel funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso, quindi dalle modalità di accesso alle capacità di scegliere modelli organizzativi, procedure e profili professionali appropriati agli obiettivi, dal grado di coordinamento delle diverse componenti operative, alla capacità di predisporre luoghi e modi per la costruzione e il passaggio di saperi. La qualità organizzativa è un aspetto che ha un'influenza rilevante sui soggetti che si occupano di coordinare un'azienda.

La qualità comunicativa attiene alla capacità di una struttura di informare, ascoltare e raccogliere esigenze sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Essa ha un'importanza rilevante nella costruzione dell'immagine di un'organizzazione o di un servizio presso i committenti, gli utenti, la comunità, ecc.

La qualità economica riguarda la variabile dei costi in relazione ai contenuti del prodotto o del servizio erogato, riguarda il rapporto trasparente delle formule di pagamento e di garanzia, la sostenibilità economica e finanziaria complessiva della struttura. Questo tipo di qualità rappresenta una dimensione decisiva per il mantenimento dell'equilibrio economico e per la durata nel tempo dell'organizzazione.

La qualità ambientale riguarda le scelte che l'organizzazione effettua per la salvaguardia delle risorse e dell'integrità degli ecosistemi, in riferimento all'impatto ambientale che l'azienda produce e i risultati che ne ottiene.

La qualità sociale allude a quel complesso di scelte, politiche, azioni e strumenti che qualificano in senso etico e responsabile un'organizzazione. Essa riguarda la capacità di distribuire risorse e beni relazionali ed evitare gli impatti negativi sulla comunità delle attività complessive, nonché dei singoli beni o servizi. La qualità sociale rappresenta il vero punto di forza, in grado di racchiudere armonicamente e sinergicamente le altre dimensioni qualitative.

La qualità finale, che contraddistinguerà il prodotto o servizio è la risultante dell'integrazione dei nove punti di vista elencati. Essa non è semplicemente definita a partire dalla relazione fra lo stakeholder utente e le dimensioni tecnica o relazionale: la

qualità che un servizio produce è l'estensione e l'integrazione fra le diverse qualità che le relazioni fra detentori di interessi diversi producono.²¹²

All'interno di un'organizzazione, le figure dirigenziali e di coordinamento sono quelle maggiormente coinvolte nel processo di miglioramento della qualità, analizzando le relazioni tra il servizio e gli stakeholders, analizzando le aspettative e le criticità e permettendo una buona collaborazione tra saperi e competenze diverse.

Rispetto alle procedure di valutazione e comunicazione va evitato il rischio che divengano un momento puramente rituale o un adempimento burocratico dovuto: per non compromettere il processo di miglioramento della qualità e la fiducia degli stakeholders del servizio, i risultati che si ottengono vanno rielaborati, analizzati, restituiti agli operatori e agli utenti, utilizzati per trarne indicazioni organizzative ed operative. La comunicazione della missione, dei percorsi strategici e dei risultati raggiunti permette alle aziende non profit di acquisire meritevolezza sociale, ai fini dell'accreditamento sociale.²¹³

Si è visto come in letteratura il miglioramento della qualità sia strettamente connesso ai legami che l'organizzazione non profit instaura con gli stakeholders.

L'orientamento alla qualità si manifesta quando l'azienda si mette in discussione, con l'intenzione di valutare l'operato dell'azienda e comunicarlo agli interlocutori. Le organizzazioni non profit possono effettuare tali valutazioni e comunicazioni mediante lo strumento del bilancio sociale.

In conclusione possiamo considerare la qualità presupposto del bilancio sociale: attraverso questo documento si possono externalizzare e rendere evidenti le relazioni fra l'organizzazione non profit ed i suoi interlocutori. Il miglioramento delle relazioni è sinonimo di qualità, pertanto la definizione delle procedure di lavoro, la standardizzazione di alcune prassi, il monitoraggio delle attività svolte confluiscono nel bilancio sociale.

²¹² Cfr. Manfredi F., Maino G., *Aziende non profit. Il governo e la comunicazione della qualità*. Egea, Milano, 2000, pag. 25.

²¹³ Cfr. Manfredi F., Maino G., *Aziende non profit. Il governo e la comunicazione della qualità*, cit., pag. 266.

E' importante riconoscere, quindi, come non possa esistere un bilancio sociale senza un comportamento orientato alla qualità, e come questo non possa prescindere dall'attenzione verso il futuro, assumendo l'ottica del miglioramento continuo.

3.11 Considerazioni di sintesi

Il presente capitolo ha voluto fornire un quadro normativo e gestionale sulle aziende non profit, al fine di contestualizzare il bilancio sociale, di cui si è parlato precedentemente. In Italia i tempi stanno evolvendo verso una sempre maggiore diffusione del documento, soprattutto fra le aziende non profit. Le recenti normative n° 2595/05 e 80/2005, infatti, parlano di obbligatorietà per le imprese sociali di produrre un bilancio economico e sociale (art. 4, sottopunto 4.B.4, della legge n° 2595/2005).

Entro un anno dall'emanazione delle presenti leggi si attendono cambiamenti orientati alla pubblicazione dei documenti suddetti, così che il bilancio sociale diverrà uno strumento ordinario per le organizzazioni non profit.

L'esigenza di rendere conto in modo chiaro, completo e ordinato dei risultati dell'attività di un'azienda non profit porta ad interrogarsi sugli obiettivi prefissati e sulla capacità di perseguire con efficacia le proprie finalità istituzionali, aumentando la consapevolezza gestionale e rinforzando meccanismi virtuosi di partecipazione consapevole nelle fasi di programmazione, controllo, rendicontazione e valutazione.²¹⁴

Il bilancio sociale permette una comprensione più ampia e consapevole delle scelte e dell'attività dell'ente, oltre ad una maggiore capacità di programmare, monitorare e valutare la performance complessiva.

In questo capitolo abbiamo presentato gli strumenti tradizionali di rendicontazione economica, come ad esempio il bilancio di esercizio.

²¹⁴ Cfr. Rogate C., *Il ruolo del bilancio sociale nelle organizzazioni del terzo settore*, in "Rivista del non profit", anno XI, aprile - giugno 2005.

Abbiamo visto come per le organizzazioni non profit si preferisce parlare di rendiconto gestionale, invece che di conto economico; di oneri e proventi, invece che costi e ricavi.

Nel bilancio di esercizio, secondo il consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, la nota integrativa e la relazione di missione assumono maggiore importanza nelle organizzazioni non profit, rispetto alle imprese, poiché descrivono in maniera qualitativa le modalità di impiego delle risorse.

Ci siamo soffermati sul sistema informativo – contabile analizzandone le caratteristiche che dovrebbe possedere per garantire economicità nella gestione di enti del terzo settore.

E' stata sottolineata, infine, l'importanza delle relazioni con gli stakeholders a fini strategici e di miglioramento della qualità sociale.

Nel capitolo successivo verrà presentato un caso specifico di bilancio sociale di un'azienda non profit. In particolare si tratta di un'organizzazione di volontariato, la P.A. Croce Verde di Castelfidardo (An), un ente che dopo venticinque anni di storia decide di implementare il bilancio sociale ai fini del miglioramento della qualità dei servizi erogati, del monitoraggio della propria attività, della valorizzazione dei portatori di interesse.

Si vedrà come è stato introdotto il bilancio sociale, la cui prima edizione è stata pubblicata nell'anno 2003, quali aspettative si avevano nell'implementazione dello documento e quali risultati raggiunti con la sua diffusione.

CAPITOLO IV

IL BILANCIO SOCIALE

DELLA P.A. CROCE VERDE DI CASTELFIDARDO ONLUS: LA VALORIZZAZIONE DEGLI STAKEHOLDERS.

4.1. Considerazioni introduttive

Il presente capitolo vuole coronare un lavoro iniziato con la trattazione della responsabilità sociale nel settore profit e non profit, l'esplicazione dei modelli di rendicontazione sociale maggiormente diffusi, delle normative e di altri strumenti gestionali utilizzati nel terzo settore.

A supporto delle teorie esaminate analizzeremo i contenuti del Bilancio Sociale relativi alla Pubblica Assistenza Croce Verde di Castelfidardo ONLUS, un'associazione di volontariato operante in provincia di Ancona, che si occupa di erogare servizi di trasporto socio – sanitario.

Il caso aziendale preso in esame permette di dimostrare come il bilancio sociale sia un documento di rendicontazione della responsabilità sociale, inserito in un percorso volto al miglioramento continuo della qualità nella struttura. Nella stesura del documento, che, si ricorda, non è regolato da nessun ordinamento giuridico, il modello a cui l'associazione si è ispirata, con le modifiche applicate dallo staff di lavoro è quello formulato dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS), ovvero ai “Principi di redazione del bilancio sociale”, pubblicati nel 2001, di cui si è parlato nel secondo capitolo. Nella Croce Verde di Castelfidardo ONLUS l'introduzione del Bilancio Sociale nel 2004, inoltre, è avvenuta parallelamente alla pubblicazione della Guida ai Servizi, uno strumento di comunicazione di cui si è parlato nel terzo capitolo.

Il presente capitolo è strutturato come segue: inizialmente si parlerà della storia delle Pubbliche Assistenze in Italia, in modo da contestualizzare la Croce Verde all'interno del settore non profit impegnato nell'erogazione di servizi di trasporto socio – sanitario e protezione civile.

Verrà descritta nello specifico la Pubblica Assistenza Croce Verde di Castelfidardo ONLUS, definendone la struttura, la storia, riportando la mission e i valori di riferimento che supportano l'attività svolta.

Ci si soffermerà sul processo e sulle motivazioni che hanno portato all'introduzione del Bilancio Sociale, redatto per la prima volta nel 2004, in riferimento all'anno di esercizio 2003: si parlerà di responsabilità sociale, di qualità e si elencheranno le risorse impiegate per la redazione del documento.

Nel corso del capitolo si entrerà nello specifico del Bilancio Sociale, descrivendo i servizi che eroga l'associazione e ci si soffermerà sugli *stakeholders*. A questo proposito riteniamo che il caso aziendale preso in esame dimostri come attraverso il processo di bilancio sociale gli stakeholders siano stati valorizzati dall'associazione. Si parlerà dell'impegno rivolto agli interlocutori attraverso varie forme di coinvolgimento diretto e indiretto e si farà riferimento ad alcuni dati relativi alla situazione economico – patrimoniale dell'associazione, che documentano le modalità di impiego delle risorse e l'andamento della gestione.

Nell'ultimo paragrafo verranno riportate alcune considerazioni riguardanti la crescita dell'associazione grazie al bilancio sociale: le aspettative circa la diffusione del documento e il feedback che la Croce Verde si attende dal primo Bilancio Sociale.

4.2 Storia delle Pubbliche Assistenze in Italia

Le Pubbliche Assistenze nascono a partire dal 1860 come laiche e libere Associazioni di volontariato, sotto una grande molteplicità di nomi: *Croce Verde*, *Croce Bianca*, *Croce D'Oro*, *Società di Salvamento*, *Fratellanza Popolare*, ecc.²¹⁵

Nella seconda metà dell'Ottocento le Pubbliche Assistenze si diffondono nel territorio italiano e crescono numericamente, finché il fascismo blocca lo sviluppo del movimento: il regime non poteva far continuare a vivere una realtà che per sua stessa natura ne rappresentava l'antitesi, in quanto portatrice di valori quali la solidarietà, la condivisione, il servizio disinteressato. Non è un caso infatti, se nel 1930, con il Regio Decreto n° 84 del 12 febbraio, Vittorio Emanuele III decide di trasferire alla Croce Rossa Italiana tutte le competenze relative al soccorso e scioglie tutte le associazioni prive di riconoscimenti giuridici.

Si sottolinea, per un verso, che la Croce Rossa Internazionale è un'organizzazione umanitaria che si occupa, in tempo di guerra, di alleviare le sofferenze dei soldati feriti, dei prigionieri di guerra e della popolazione civile; in tempo di pace fornisce aiuti, medici e non, alle popolazioni colpite da calamità naturali quali inondazioni, terremoti, epidemie e carestie. L'organizzazione abbraccia tre istituzioni diverse: il Comitato internazionale della Croce Rossa, con sede a Ginevra; le società nazionali della Croce Rossa, oggi più di centosessanta (quella italiana, CRI, è stata fondata nel 1864); e la federazione di queste ultime (conosciuta fino al 1993 come Lega delle società della Croce Rossa), che coordina le attività in tempo di pace.

Le Pubbliche Assistenze quindi, si differenziano da organizzazioni istituzionali, come la Croce Rossa, per la diversa natura giuridica, tipica del volontariato. Il Movimento in parola si ricompone spontaneamente, e, nel 1946 a Milano si tiene il primo congresso nazionale del dopoguerra. I 20-25 anni che seguono sono caratterizzati da una crescita complessivamente lenta, ma costante delle pubbliche assistenze.

²¹⁵ Per maggiori approfondimenti si veda il sito <http://www.anpas.org>

Negli anni Settanta con l'avviarsi dei grandi processi di riforma e con il dibattito ad essi legato, si apre il confronto tra posizioni molteplici ed eterogenee all'interno del Movimento. A seguito del congresso di Sarzana (Sp), del 1978 la Federazione Nazionale risulta profondamente rinnovata sia nell'immagine che nelle proposte. Su questa strada, le Pubbliche Assistenze, nel corso degli anni, si profilano sempre più come un autorevole interlocutore nel mondo del volontariato moderno e dell'associazionismo, nei confronti delle forze politiche e sociali. Contemporaneamente si moltiplicano e si intensificano le attività e le iniziative dell'organizzazione, sia nel suo insieme che nel particolare delle singole associazioni. Un'ulteriore e decisiva svolta è rappresentata nel 1987 dal congresso nazionale di Lerici (Sp): viene elaborato un nuovo statuto nazionale che modifica la denominazione stessa della Federazione.

Nel 1904 nasce l'Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze, A.N.P.AS., un movimento nazionale unitario - con il nome originario di Federazione Nazionale Associazioni di Pubblica Assistenza e Soccorso. Come tale viene eretto in Ente Morale nel 1911 – autonomo, libero e democratico di aggregazione delle Pubbliche Assistenze italiane. Il grande movimento di volontariato e di solidarietà, assai diversificato storicamente, culturalmente e geograficamente, ha portato all'adesione all' A.N.P.AS di oltre un milione di persone impegnate anche in progetti di solidarietà internazionale e interventi di protezione civile di vasta entità.

L'A.N.P.AS fonda la sua attività istituzionale ed associativa sui “principi costituzionali della democrazia, della partecipazione sociale e sulla attività di volontariato, così da intendersi quella prestata in modo personale, spontaneo e gratuito, senza fini di lucro anche indiretto e per soli fini di solidarietà, e si rivolge alla generalità della popolazione e non esclusivamente agli aderenti all'organizzazione medesima.”²¹⁶

Sono scopi dell'A.N.P.AS. la costruzione di una società più giusta e solidale attraverso la tutela e il riconoscimento dei diritti della persona, l'impegno nell'aiuto e nell'assistenza agli altri; la rappresentanza a livello locale, nazionale ed internazionale delle associazioni appartenenti; la tutela, assistenza, promozione e coordinamento, sia

²¹⁶ La natura dell'associazione viene definita nell'art. 1 del decreto del Ministero dell'Interno 10/02/99 pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 43 del 22 febbraio 1999.

sul territorio nazionale che all'estero, del volontariato organizzato; lo sviluppo di una cultura della solidarietà e la tutela dei diritti dei cittadini. A tal fine l'Associazione prevede la possibilità di costituire e partecipare ad enti ed organismi locali, nazionali e internazionali e organizzare iniziative culturali, formative, informative e strutture operative per la diffusione ed affermazione dei principi sopra elencati, anche mediante l'edizione di stampe periodiche.

La struttura dell'A.N.P.A.S., infatti, è organizzata su due livelli: nazionale e regionale (articolato in Comitati Regionali e Interregionali), entrambi sono dotati di organizzazione, patrimonio e modalità di finanziamento propri. I Comitati interregionali sono consentiti tra regioni limitrofe qualora una o più di esse non abbiano associazioni necessarie per costituire un Comitato, come da regolamento.

La Croce Verde di Castelfidardo (An), che prenderemo in esame come caso aziendale, è associata all'A.N.P.A.S. Lo statuto di quest'ultima organizzazione,²¹⁷ infatti, prevede che “possono essere soci dell'A.N.P.A.S. le associazioni di volontariato od organizzazioni non lucrative che si fondano su principi solidaristici, di mutualità e di partecipazione sociale.”

I soci volontari ed i sostenitori che formano le associazioni od organizzazioni aderenti all'A.N.P.A.S. sono riconosciuti dalla stessa come patrimonio insostituibile, a patto che rispettino diversi requisiti. Fra questi lo statuto prevede che le organizzazioni associate all'A.N.P.A.S. debbono costituire momento di aggregazione dei cittadini che, mediante la partecipazione diretta, intendono contribuire alla vita ed allo sviluppo della collettività. Le associate, inoltre, devono fondare il loro impegno a scopi ed obiettivi di rinnovamento civile, sociale e culturale e nell'affermazione dei valori della solidarietà popolare; fondare la loro attività in modo determinante e prevalente sulle prestazioni personali volontarie e gratuite dei propri aderenti; fondare la loro struttura sui principi della democrazia enunciati dalla Costituzione.

²¹⁷ Lo statuto dell'A.N.P.A.S. è stato approvato dal Congresso straordinario tenutosi a Roma il 19-20 aprile 1997, pubblicato con decreto del Ministero dell'Interno 10/02/99 e reperibile nel sito <http://www.anpas.org>

E' richiesto alle associate, per di più, di promuovere ed organizzare la diffusione della coscienza sanitaria e della cultura solidaristica intorno ai problemi socio – sanitari, assistenziali, della protezione civile, della tutela dell'ambiente, della sicurezza sociale in generale, della lotta alla solitudine e di ogni altro aspetto della solidarietà popolare in cui si esprime la capacità aggregante e creativa della gente. L'organizzazione delle associate deve prevedere l'assenza di fini di lucro, la democraticità della struttura, l'elettività e la gratuità delle cariche associative, nonché la gratuità delle prestazioni fornite dagli aderenti, i criteri di loro ammissione e di esclusione e i loro obblighi e diritti; utilizzare le risorse prevalentemente a fini di solidarietà.

Ogni associata possiede diversi diritti: partecipare alla vita associativa ed esprimere la propria rappresentanza negli organi istituzionali; essere prontamente informata dai vari livelli sulle iniziative attuate; fruire della tutela e dei servizi realizzati nei diversi livelli.

Le associate, però, devono rispettare le norme statutarie e regolamentari ed i deliberati del Congresso nazionale e degli altri organi associativi a tutti i livelli; diffondere e promuovere gli scopi e l'attività dell'A.N.P.AS. sul proprio territorio, particolarmente tra i propri soci, per rafforzare il senso di appartenenza al movimento; indicare la simbologia dell'A.N.P.AS. in aggiunta alla propria; versare i contributi dovuti nella misura e nei tempi prescritti.

Le associate sono libere e autonome nella loro attività, purché questa non entri in contrasto con le norme statutarie e regolamentari e sia coerente con gli obiettivi indicati in sede nazionale e regionale.

Nella regione Marche le associate, all'ottobre 2005, sono 45, così distribuite nel territorio provinciale: 17 in provincia di Ancona, 10 Macerata, 17 Ascoli Piceno e 1 Pesaro Urbino. Queste assumono la denominazione di Croce Verde, Croce Gialla, Croce Azzurra, Croce Bianca, ecc. Insieme, le Pubbliche Assistenze della Regione Marche possiedono 600 mezzi, 6.650 volontari, 24.000 soci; nel 2003, in base a quanto emerge da una ricerca, hanno erogato complessivamente 265.000 servizi nelle Marche.

4.3. La Pubblica Assistenza Croce Verde di Castelfidardo ONLUS

Il 12 Dicembre 1980 nasce la Croce Verde a Castelfidardo, un comune in provincia di Ancona che conta attualmente quindicimila abitanti. Il volontariato operativo ed impegnato nel primo soccorso emana in quella data l'atto costitutivo e si dota di uno statuto: l'attività di cui si occupa l'ente è il *pronto soccorso*,²¹⁸ la *protezione civile*, l'*assistenza* e l'*erogazione di trasporti socio - sanitari*. La Croce Verde, infatti, nasce per rispondere alle esigenze della cittadinanza che si trovava sprovvista di un servizio di ambulanza che potesse intervenire in caso di bisogno negli eventi di urgenza ed emergenza. La Pubblica Assistenza Croce Verde di Castelfidardo ONLUS è una Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale, ovvero un'associazione iscritta nel registro regionale delle Associazioni di Volontariato in base alla legge 266/91 e quindi ONLUS di diritto, come disciplinato dal Decreto legislativo 460/97.

Nel 1990 l'Amministrazione Comunale assegna alla Croce Verde una nuova sede più adatta a soddisfare i bisogni di un'associazione in continua crescita: viene abbandonata la vecchia postazione dell'Ospedale di Castelfidardo, per stabilirsi definitivamente in un edificio più spazioso (ex villa Soprani). Nello stesso anno, con la donazione di un'autovettura, si attiva il servizio di Guardia Medica.

Negli anni successivi vengono organizzati i primi corsi gratuiti di pronto soccorso aperti a tutta la cittadinanza e approdano alla Croce Verde i primi obiettori di coscienza.

Nel 1992 un'ulteriore novità è rappresentata dall'istituzione del gruppo di Protezione Civile che rivestirà un ruolo attivo negli anni successivi. Nel 1998 viene reso operante il 118, numero unico per l'emergenza sanitaria; la Croce Verde, da subito, entra a far parte del sistema 118 coordinato dalla centrale Ancona Soccorso e alcuni volontari scelgono prestare il loro servizio come operatore radio.

²¹⁸ Il pronto soccorso è l'insieme delle misure di emergenza tese ad assistere la vittima di malattie improvvise o di infortuni, finché non è disponibile una terapia qualificata. Lo scopo del pronto soccorso è alleviare il dolore e l'ansia della vittima e impedire l'aggravamento delle sue condizioni.

Nello stesso anno l'Associazione mette a disposizione del pronto soccorso del presidio ospedaliero di Osimo, per dodici ore al giorno, un automezzo ed un autista con il compito di trasportare l'equipaggio specializzato, medico ed infermiere. Nel 1998 la Croce Verde viene iscritta all'anagrafe delle ONLUS, Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale.

Nel 2000 un equipaggio di tre volontari vince la gara nazionale di Rianimazione Cardio-Polmonare tenutasi in Liguria a Sestri Levante, battendo anche squadre formate da personale medico – professionista.

Nel 2003 i primi trenta volontari vengono abilitati alla defibrillazione precoce con lo strumento DAE (defibrillatore automatico di emergenza).²¹⁹

Nel 2004 vengono presentati ed approvati alcuni progetti per il Servizio Civile Nazionale: i posti disponibili per i volontari sono dodici. Con queste risorse professionali, oltre alle altre attività svolte, la Croce Verde ha potuto pubblicare la Guida ai Servizi e redigere il primo numero del Bilancio Sociale, riferito all'esercizio 2003.

L'associazione nel settembre 2005 risulta composta dalle seguenti risorse umane: mille soci sostenitori, di cui trecento soci attivi che prestano servizio di volontariato, otto dipendenti, e sedici volontari del Servizio Civile Nazionale. Le risorse strumentali consistono in undici automezzi (autovetture, ambulanze, ecc.) di cui si serve la Croce Verde per svolgere la propria attività e una sede che attualmente ha raggiunto una superficie di seicento metri quadrati.

²¹⁹ Il Defibrillatore SemiAutomatico Esterno (DAE) è uno strumento che serve per la rianimazione cardio – polmonare, ovvero per intervenire in modo efficace contro la Morte Cardiaca Improvvisa. Tale patologia colpisce ogni anno un cittadino ogni mille e l'80-90% delle cause sono classificate come aritmie ventricolari (Tachicardia Ventricolare senza polso e Fibrillazione Ventricolare). Gli impulsi elettrici che permettono le contrazioni cardiache non sono più coordinati e fanno sì che il cuore non batta nel modo corretto e la circolazione del sangue si arresti. L'unico mezzo efficace per intervenire in tali patologie è quello di applicare una terapia elettrica, cioè erogare una scarica che attraversi il cuore per creare i presupposti per il recupero di un ritmo cardiaco valido. Cfr. Pretini R., *Il DAE: la scarica elettrica che salva la vita*, in "Guida ai servizi della Croce Verde Castelfidardo ONLUS", 2005, pag. 20.

Il 12 dicembre 2005 la Croce Verde compie venticinque anni: nell'occasione il gruppo di volontari che si occupano della comunicazione interna ed esterna sta organizzando una serie di eventi celebrativi che coinvolgeranno tutti i soci e la cittadinanza.

L'Associazione opera con due sedi distinte ubicate in due diversi comuni confinanti: la sede centrale di Castelfidardo che garantisce una copertura di ventiquattro ore su ventiquattro e quella distaccata di Osimo Stazione, operativa nei fine settimana.

Gli utenti che usufruiscono dei servizi della Croce Verde risiedono sia nel comune di Castelfidardo, sia nei comuni limitrofi: il territorio di competenza si estende per un totale di centoquarantuno chilometri quadrati. In tutto il bacino di utenza della Croce Verde, vi sono circa quarantasettemila abitanti.

Rilevante notare come il contesto socio-economico sia composto anche da un nutrito polo industriale, quello di Castelfidardo e della bassa Val Musone, che per quantità di aziende, imprese artigiane ed attività commerciali, costituisce uno dei più importanti siti produttivi della provincia.

I presidi sanitari di riferimento sono gli ospedali situati nei comuni limitrofi di Osimo, Loreto, Recanati e Ancona oltre a numerose strutture residenziali per l'assistenza degli anziani quali case di riposo, country hospital, Residenze Sanitarie Assistenziali (R.S.A.).

Il filo conduttore che ha legato ogni evento della storia dell'Associazione è segnato sia dallo sviluppo associazionistico che sociale; ciò che ha contraddistinto la Croce Verde di Castelfidardo ONLUS è stata l'attenzione sia al cambiamento dei bisogni dei cittadini sia alla garanzia dei loro diritti.

4.3.1 La mission: filosofia e valori di riferimento

Per presentare l'identità della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS in maniera completa si preferisce riportare ora, in questo paragrafo, la mission e i valori di riferimento. Questi contenuti anticipano una parte del Bilancio Sociale 2003, documento di cui si parlerà più avanti nel corso del capitolo: si vuole parlare in questo momento della mission poiché essa ha subito un'evoluzione, parallelamente alle principali fasi della storia associativa appena descritte.

La mission viene descritta nel Bilancio Sociale 2003 facendo riferimento allo Statuto: “La Croce Verde ha lo scopo di intervenire e trasportare gli infermi e sinistrati e di compiere i primi urgenti soccorsi; promuove l'istituzione di corsi di istruzione generale e specialistica, e tutte quelle iniziative rivolte al miglioramento delle condizioni sanitarie, educative e fisiche dei cittadini. La sua opera viene prestata (in modo personale, spontaneo, gratuito) senza fini di lucro (anche indiretto ed esclusivamente per fini di solidarietà) senza distinzione di religione, di partito e ceto sociale. La sua durata è a tempo indeterminato”.

Nel Bilancio Sociale si percorre un breve excursus storico che ha permesso una riflessione sull'*evoluzione della mission*, allo scopo di evidenziare come le attività principali per cui è nata la Croce Verde venticinque anni fa, individuate nello Statuto, sono divenute marginali, a causa dell'evoluzione del contesto socio – economico in cui opera l'associazione e del cambiamento dei bisogni dell'utenza.

Negli anni Ottanta l'attività di pronto soccorso ed assistenza, così come vuole lo statuto, è la finalità principale dell'Associazione. Le prime iniziative di intervento della Croce Verde consistono nel soccorso di chi era coinvolto in incidenti stradali o fosse colto da malore. Inizialmente viene garantito l'intervento soltanto per le richieste di aiuto immediato a carattere di urgenza. I turni vengono coperti grazie ai sacrifici di pochi volontari molto motivati che hanno come obiettivo la solidarietà ad ogni costo e la soddisfazione dei bisogni della collettività.

Negli anni Novanta nasce l'esigenza di reperire risorse ed organizzarle per poter rispondere ai *bisogni* crescenti dei cittadini servendosi di una struttura stabile che potesse garantire una prontezza d'intervento sul territorio. Con l'affermazione della realtà associativa in un comune in crescita, la Croce Verde diviene parte integrante della complessa rete di attori socio – economici a sostegno della città. La struttura si consolida e si allarga e riesce a soddisfare anche le richieste da parte dei cittadini per trasporti definiti secondari, di cui usufruiscono le persone non autosufficienti per potersi ricoverare od essere dimessi dalle strutture ospedaliere pubbliche e private, o per poter effettuare terapie di ogni genere ed avere comunque mobilità con automezzi speciali.²²⁰

In questi anni la soddisfazione di tutte le richieste degli utenti, per ciò che riguarda l'attività dei servizi secondari, diviene un punto fermo della Mission e dall'analisi dei dati economici aggregati la Croce Verde scopre che i trasporti secondari a favore dei soggetti svantaggiati costituiscono il 70 % dei servizi erogati. Si consideri, inoltre, che attualmente dieci degli undici automezzi in forza all'Associazione così come la maggior parte delle risorse, comprese quelle umane (volontari del Servizio Civile Nazionale e dipendenti) sono destinati soprattutto proprio all'espletamento dei servizi secondari. Oltre ad assicurare per anni le emergenze 118, la crescita dell'associazione consiste nel soddisfare anche i bisogni non di urgenza – emergenza, importanti per la cura e la mobilità delle persone svantaggiate.

Tale aspetto ha inciso sulla trasformazione delle finalità istituzionali, portando a sentire, come dovere irrinunciabile da parte dell'Associazione, quello di garantire i servizi secondari alla cittadinanza di Castelfidardo e dei comuni limitrofi. La consuetudine di garantire i trasporti di carattere programmato ai cittadini, ha fatto sì che ciascun richiedente, contattando l'Associazione ad ogni suo bisogno, è sicuro di ricevere una risposta certa sull'esecuzione del trasporto.

²²⁰ Si approfondirà la trattazione dei servizi secondari nel paragrafo 4.5.1. In questa sede ci si limita a riconoscere che nel corso dell'evoluzione della Mission è aumentata la richiesta di tali servizi da parte dell'utenza e parallelamente è cresciuta la frequenza con cui essi vengono erogati.

Negli anni cambia anche l'atteggiamento degli utenti, i quali si sentono in situazione di *diritto* ad usufruire dei servizi della Croce Verde, come se si trattasse di un'istituzione pubblica, nonostante l'Associazione sia a carattere privatistico e costituita da volontari. Innumerevoli sono i casi di richiesta di trasporto secondario per visite mediche, fisioterapie, medicazioni, ricoveri, dimissioni, ecc. Questo dimostra visibilmente che sempre più nell'immaginario collettivo si associa l'attività della Croce Verde a quella svolta dal Servizio Sanitario Nazionale, sintetizzandole in una prestazione sempre pronta, erogata con elevati standard qualitativi e rispondenti alle diverse esigenze degli utenti e della cittadinanza.

Gli aspetti che sono stati analizzati dimostrano la trasformazione di cui è stata protagonista l'Associazione. Dall'analisi di come evolve la mission, nel Bilancio Sociale emerge che nelle finalità della Croce Verde possa rientrare anche l'assolvimento di una funzione propria di ogni realtà associativa: fungere da punto di ritrovo e aggregazione per le persone, ed in particolare per i giovani. L'età media dei volontari che si impegnano nell'associazione è di trenta anni; generalmente in questa fascia d'età molti ragazzi si avvicinano alle realtà associative anche con l'intento di soddisfare il bisogno di aggregazione ed identificarsi in un gruppo.

I valori che supportano la mission sono di ispirazione laica. Principalmente si fa riferimento al valore della solidarietà, ovvero dell'assistenza al cittadino in situazione di bisogno sanitario. Inoltre l'intervento di un'associazione privata, come la Croce Verde, nel momento in cui l'assistenza pubblica non riesce a coprire la domanda, corrisponde al valore della sussidiarietà. L'associazione, poi, essendo di tipo volontario, può contare sulla spontaneità del servizio che svolgono le risorse umane: queste prestano la propria opera secondo i principi di professionalità e competenza, oltre che dedizione e gratuità del tempo messo a disposizione degli altri. La Croce Verde è ispirata, da ultimo, al valore secondo cui l'intera attività dell'Associazione deve garantire il miglioramento delle condizioni sanitarie, educative e fisiche dei cittadini in situazione di bisogno.

4.4 Il processo di introduzione del bilancio sociale nella Croce Verde: dalla responsabilità sociale al bilancio sociale

Avendo chiara l'identità dell'Associazione, si vuole ora indagare sulle motivazioni che hanno spinto la P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS ad introdurre il Bilancio Sociale a partire dall'anno di esercizio 2003. Si cercherà di individuarne i presupposti e le aspettative del gruppo di lavoro che si è occupato della redazione. Si vedrà come non si tratta soltanto di un documento, ma di un processo che, dopo diversi mesi di lavoro, ha permesso all'Associazione di mettersi in discussione, per crescere, migliorare e valorizzare i propri stakeholders.

L'obiettivo della Croce Verde, perseguito con l'introduzione uno strumento di rendicontazione sociale, è comunicare in modo trasparente la propria attività, aumentare la visibilità della gestione delle risorse strutturando analisi di gestione sistematiche finalizzate al monitoraggio delle risorse critiche.²²¹ Le aspettative del gruppo di lavoro, che si è occupato della redazione, sono riferite al miglioramento della gestione aziendale, all'ottenimento di nuove risorse finanziarie e professionali e al potenziamento della comunicazione interna ed esterna.

Il primo numero del Bilancio Sociale, l'unico fin ora redatto, riferito all'anno di esercizio 2003, intende fornire un rendiconto delle attività svolte dall'associazione e dei valori che ispirano tali attività. Nel corso della stesura del Bilancio Sociale si è compiuta un'analisi dei fabbisogni dell'ente, dei servizi forniti e dei progetti attivati, iniziando un percorso che si intende portare avanti con sistematicità.

Fra i presupposti al Bilancio Sociale c'è l'intento di documentare la *responsabilità sociale* della Croce Verde, motivato dalla convinzione che le aziende non profit sono socialmente responsabili solo se dimostrano la correttezza del loro modo di operare. Nei confronti dei donatori, infatti, documentare che un'erogazione liberale viene impiegata per fini socialmente utili costituisce una necessità e un dovere morale da parte dell'associazione che la riceve.

²²¹ L'associazione individua tra le proprie risorse critiche quelle umane, materiali ed economiche.

Il Bilancio Sociale 2003 della Croce Verde è stato divulgato ai principali stakeholders, con i quali si hanno rapporti di collaborazione, ovvero alle amministrazioni pubbliche locali, all'Azienda Sanitaria Unica Regionale, alle scuole, alle imprese finanziatrici e ai volontari. A partire dal mese di marzo 2005 è scaricabile da chiunque fosse interessato nel sito <http://www.croceverdecastelfidardo.it> ed è stato pubblicato on line anche nel sito <http://www.bilanciosociale.it> Da notare come in quest'ultimo sito, dove confluiscono documenti provenienti da tutta Italia e dal mondo profit, non profit e pubbliche amministrazioni, la Croce Verde di Castelfidardo sia l'unica Assistenza Pubblica ad avere un link del proprio Bilancio Sociale.

Il percorso volto alla redazione del Bilancio Sociale 2003 è partito dal basso, dall'idea di alcuni volontari che hanno voluto mettersi in discussione per analizzare le criticità dell'associazione e individuare le vie di miglioramento, a vantaggio degli interlocutori. Ma quale è stato l'input per iniziare questo percorso?

L'avvicinamento dell'associazione al tema della rendicontazione sociale è avvenuto grazie al supporto del Centro di Servizio per il Volontariato (CSV) della regione Marche, che nell'anno 2003 ha introdotto fra le proprie attività un progetto inerente il Bilancio Sociale. Tale progetto era rivolto alle associazioni di volontariato: fra gli aderenti la P.A. Croce Verde di Castelfidardo ha risposto positivamente, trovando un'occasione di sostegno all'idea che stava maturando da anni.

Il progetto del CSV ha voluto da un lato rivolgere l'attenzione delle associazioni di volontariato marchigiane al tema della *qualità* come mezzo per sviluppare la sensibilità a migliorare continuamente il risultato della propria presenza sul territorio regionale. Dall'altro lato il progetto che ha sviluppato il Centro di Servizio per il Volontariato della regione Marche ha avuto come obiettivo l'elaborazione del bilancio sociale delle associazioni. Questi due obiettivi individuati sono stati perseguiti attraverso l'applicazione di un percorso che ha accompagnato e guidato le associazioni interessate alla stesura del documento.

Il Centro di servizio per il volontariato della regione Marche ha messo a disposizione delle associazioni aderenti al progetto alcuni consulenti esperti di tali

tematiche, che hanno incontrato periodicamente le associazioni interessate, trasmettendo le necessarie competenze e fornendo assistenza durante la redazione del documento.

Il Bilancio Sociale della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS, però, come si è detto, non è stato solo una risposta al progetto del Centro Servizi per il Volontariato: esso è inserito all'interno di un percorso che ha maturato l'associazione negli ultimi anni, orientato al miglioramento della qualità della struttura. La qualità, come emerge anche dalla letteratura²²², si consegue lavorando con gli stakeholders interni ed esterni, agendo poi sulle conoscenze e sulla fiducia attribuita all'associazione, e, infine operando sul monitoraggio del servizio svolto e dei risultati conseguiti.

Il processo è iniziato con la mappatura degli stakeholders, l'analisi dei loro bisogni, della domanda, delle attese, delle potenzialità organizzative interne. La Croce Verde attraverso il Bilancio Sociale cerca di esaminare la fitta rete dei rapporti che intrattiene con tutti gli interlocutori che ruotano nella sfera ambientale in cui è inserita.

Con la stesura del Bilancio Sociale e con l'individuazione di indicatori di efficienza ed efficacia, si riesce a mostrare la qualità dei servizi forniti agli stakeholders e anche comprendere i benefici e il valore creato per l'ambiente sociale.

Nel 2004, tenendo conto degli obiettivi di miglioramento della qualità dell'associazione, è stata ridefinita la mission che, rispetto alla dichiarazione dello statuto, ha visto come le finalità primarie di venticinque anni fa siano state affiancate da ulteriori attività che impiegano enormi quantità di risorse in fronti totalmente diversi da quelli dello statuto.²²³

E' stata redatta, parallelamente al bilancio sociale, una *Guida ai Servizi*, utile ad esplicitare ai cittadini le attività dell'associazione, informarli sulle modalità più idonee da seguire per l'accesso ai servizi di trasporto socio – sanitario e sulle procedure da seguire per allertare i soccorsi in caso di emergenza.

²²² Cfr. Fiorentini G., *La qualità per la crescita gestionale del non profit*. Milano, 18-2-2002, articolo reperibile nel sito <http://www.sodalitas.it>

²²³ Si è parlato nel paragrafo precedente dell'erogazione di servizi secondari. A questo proposito si vuole aggiungere che l'Associazione ha introdotto fra le proprie attività quelle riferite alla comunicazione, agli stage in collaborazione con le scuole e le università, alla divulgazione della cittadinanza attiva, non previste dallo statuto.

La Guida ai Servizi è stata pubblicata nel settembre 2005 e diffusa in sette mila copie, destinate ai soci e a tutte le famiglie residenti nel comune di Castelfidardo ed Osimo Stazione, località in cui è situata la sede periferica della Croce Verde. Il documento è stato introdotto, infatti, con lo scopo di potenziare la comunicazione interna ed esterna all'associazione.

Si riporta di seguito un estratto della premessa della Guida dei Servizi. “Vogliamo lasciar trasparire a tutti gli attori del nostro “ambiente sociale” i “valori” e le nostre potenzialità, qualità che non appartengono solo a noi volontari ma a tutti coloro che ruotano, direttamente ed indirettamente, nella sfera della nostra/Vostra Associazione e contribuire allo sviluppo della cittadinanza attiva. I numeri delle attività, i km fatti, i servizi svolti non vengono qui pubblicizzati perché si crei compiacenza ed ammirazione, ma per dimostrare come il nostro senso civico e la condivisione di valori comuni possano inserirsi in un circuito virtuoso e produrre positività a beneficio di tutti.”²²⁴

Ulteriori strumenti a supporto dell'obiettivo di comunicazione sono l'attivazione di un punto di informazione e prenotazione di servizi, l'ampliamento e l'aggiornamento del sito internet, la redazione di un giornalino a diffusione locale, e di articoli destinati alla stampa, nonché il monitoraggio del grado di soddisfazione dei clienti interni. L'associazione, inoltre, ha ottenuto il 10 giugno 2005 una presentazione delle proprie attività all'interno del programma televisivo “Dieci minuti di...” in onda sulla rete nazionale Rai Uno.

Il percorso verso la qualità, che ha intrapreso la Croce Verde, prosegue con l'obiettivo per i prossimi anni 2006-2008 di giungere alla implementazione di procedure gestionali. Ogni responsabile di settore provvederà ad individuare le criticità del proprio lavoro e a formulare degli standard operativi. La Croce Verde continuerà in futuro ad impegnarsi e farsi carico del ruolo di cui è investita, spinta dall'esigenza di rispondere in maniera adeguata ad un contesto che cambia a velocità vertiginosa.

²²⁴ Magrini P., *Ai cittadini di Castelfidardo*, premessa alla Guida ai servizi della Croce Verde Castelfidardo ONLUS”, 2005, cit., pag. 3.

4.4.1 Le risorse impiegate nel Bilancio Sociale

La redazione del primo Bilancio Sociale della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS ha richiesto l'utilizzo di molteplici risorse, alcune più facili da reperire, altre meno; allo stesso tempo vedremo che alcune sono state utilizzate durante tutto il processo di redazione, altre solo in determinate fasi.

Si possono considerare fra le risorse il tempo dedicato al processo di redazione del documento, le persone coinvolte in ciascuna fase, sia direttamente impegnate nella stesura del Bilancio Sociale, sia intervenute per fornire consulenza.

Elenchiamo, inoltre, le risorse finanziarie e le strutture fisiche necessarie alla rendicontazione sociale e alla scrittura del documento: di queste ultime risulta difficile una quantizzazione, mentre delle prime si riportano i valori individuati.

Il tempo impiegato per la formulazione di uno schema di Bilancio Sociale, per formulare, somministrare, elaborare questionari, redigere l'intero documento è di otto mesi: il processo è iniziato nel marzo 2004 e si è concluso nell'ottobre 2004.

Occorre precisare che nel Bilancio Sociale 2003 tutti i dati inerenti i servizi erogati e la situazione economico – finanziaria sono riferiti all'anno di esercizio in considerazione, mentre l'analisi del rapporto con gli stakeholders, essendo stata rilevata nel 2004, fa riferimento a questo esercizio.

Il gruppo di lavoro per la redazione del primo Bilancio Sociale è stato formato da personale interno dell'associazione, parte del quale reclutato con i progetti di servizio civile nazionale: un coordinatore, quattro volontari che si occupano del settore gestione e controllo, altri quattro volontari che si occupano del settore indagine e comunicazione.

Il gruppo di lavoro ha inteso il Bilancio Sociale quale strumento di dialogo e di condivisione, fondato sull'ascolto e sulla partecipazione dei diversi interlocutori: per questo motivo la Croce Verde di Castelfidardo ha coinvolto i maggiori rappresentanti di ciascuna categoria di stakeholders.

In occasione della redazione del primo Bilancio Sociale, infatti, è stato creato un *team di consultazione* allargato, costituito delle parti interessate, in grado di seguire ed affiancare la predisposizione del documento e, insieme, di offrire suggerimenti e critiche sulla gestione.

La prima riunione dedicata agli interlocutori si è svolta presso i locali della Croce Verde il 18 ottobre 2004, momento in cui il documento, iniziando a prendere forma, veniva proposto in una bozza. Erano presenti all'incontro il presidente e il vicepresidente della Croce Verde, un rappresentante dei soci, un rappresentante dei dipendenti, i volontari del servizio civile nazionale, un rappresentante delle altre realtà di volontariato di Castelfidardo, un rappresentante dell'amministrazione comunale, un rappresentante delle scuole, un rappresentante della cittadinanza, un consulente per l'area controllo.

La totale adesione dei membri del team di consultazione è stata valutata come un segnale positivo e di interesse nei confronti dell'Associazione e del progetto di Bilancio Sociale introdotto ex novo.

Secondo le intenzioni della Croce Verde il team di consultazione dovrà riunirsi, a regime, almeno ogni quadrimestre e, in ogni caso, in occasione della programmazione e del controllo annuali. In futuro, nel team verranno inserite altre figure, in rappresentanza di parti interessate ora non coinvolte.

Tutto ciò in linea con l'idea che la collaborazione degli stakeholders sia necessaria poiché da essi provengono gli input per migliorare la gestione e soddisfare le esigenze legate all'innovazione continua.

4.5 Struttura e contenuti del Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale dell'esercizio 2003 della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS è strutturato in tre parti, come mostra la tabella seguente. Il modello a cui l'associazione si è ispirata, con le modifiche applicate dallo staff di lavoro mirate ad approfondire alcune sezioni relative agli stakeholders e alla tematica della qualità, è quello formulato dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS).

Tabella 4.1. Struttura del Bilancio Sociale della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS

Bilancio Sociale 2003 P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS	
PRIMA PARTE	1. Premessa 2. La nostra storia 3. I servizi erogati 4. Il contesto di riferimento 5. La mission 6. La struttura organizzativa
SECONDA PARTE	1. Rapporto con gli utenti 2. Rapporto con le risorse umane 3. Rapporto con la cittadinanza 4. La situazione economico – finanziaria 5. Le donazioni e le offerte 6. I risultati dell'analisi patrimoniale del 2003
TERZA PARTE	1. Relazione prima riunione interlocutori 2. Il coinvolgimento degli interlocutori nel processo di bilancio sociale e nell'attività dell'associazione.

Il documento si compone di settanta pagine: alla prima parte, in cui viene presentata l'identità della Croce Verde è dedicato uno spazio di ventisei pagine, la seconda parte, destinata alle relazioni con gli stakeholders, occupa lo spazio maggiore, ovvero trentotto pagine, e l'ultima parte, di riflessione sul processo di redazione del Bilancio Sociale, occupa sei pagine.

In particolare il Bilancio Sociale si apre con una premessa, da cui emergono gli obiettivi che l'associazione pone: “fornire un rendiconto delle attività svolte dall'Associazione, dei valori e della fitta rete di rapporti tra l'associazione e gli interlocutori che ruotano nella sfera ambientale in cui è inserita”.²²⁵ Nella stessa premessa si richiama l'attenzione degli stakeholders, riconoscendo loro il potere di fornire un giudizio sulla qualità della gestione e sui benefici che, a loro avviso, la Croce Verde restituisce all'ambiente sociale. Il documento di rendicontazione presenta, nella prima parte, la storia dell'associazione e ne descrive i servizi erogati: servizi sanitari, suddivisi in primari e secondari; servizi di protezione civile, di formazione e informazione, come ad esempio i corsi di primo soccorso, l'attività nelle scuole, e nelle università. Viene presentato in seguito il contesto di riferimento cercando di analizzare il bisogno di assistenza e trasporto sanitario nella provincia di Ancona e le risorse a disposizione per rispondere alle esigenze della cittadinanza. La definizione della mission si colloca a conclusione di una riflessione sull'attività svolta dall'associazione nei venticinque anni di esistenza: l'evoluzione del contesto socio-economico ha portato ad interessarsi alle tematiche della qualità. La prima parte del Bilancio Sociale 2003 si conclude riportando l'organigramma della struttura e descrivendo il gruppo di lavoro che si è occupato della redazione del documento.

La seconda parte del Bilancio Sociale 2003 della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS è dedicata interamente al rapporto con gli stakeholders, in particolare con gli utenti, le risorse umane, i militi, i volontari del servizio civile, gli obiettori di coscienza, i dipendenti, e la cittadinanza.

²²⁵ Cfr. *Bilancio Sociale 2003*, redatto dalla P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS, pag. 6.

Ad essi durante il processo che ha portato alla redazione del documento sono stati somministrati numerosi questionari volti ad indagare la “customer satisfaction” e la qualità percepita. Le indagini, si ricorda, sono state effettuate nel corso dell’anno 2004, nonostante i risultati compaiano nel Bilancio Sociale 2003. Lo spazio dedicato alla descrizione dei risultati dell’indagine corrisponde a un terzo delle pagine di cui si compone il documento.

Nella seconda parte il documento prosegue con la descrizione della situazione economico-finanziaria del 2003, riportando dati riferiti all’andamento dei ricavi provenienti dal rimborso per l’erogazione dei servizi di primo soccorso e secondari e i risultati dell’analisi patrimoniale del 2003.

La terza parte del Bilancio Sociale riporta contenuti che il modello GBS definisce “sezioni integrative”: la relazione della prima riunione con gli interlocutori che hanno intrapreso il percorso verso la redazione del primo bilancio sociale, l’esplicitazione delle modalità di coinvolgimento degli interlocutori nel processo di bilancio sociale e nelle attività dell’associazione, gli obiettivi di miglioramento. Fra questi ultimi la Croce Verde di Castelfidardo attribuisce la priorità al miglioramento del circuito di programmazione – controllo – comunicazione intrapreso nel 2004 con l’introduzione del Bilancio Sociale.

Nei paragrafi seguenti si vogliono portare alcuni riferimenti, per noi significativi, del Bilancio Sociale 2003 della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS, a dimostrazione che l’introduzione del processo di rendicontazione sociale nella struttura ha portato ad una valorizzazione degli stakeholders.

Per completare la presentazione dell’Associazione, oltre alla storia e alla mission che sono state anticipate in precedenza, si descriveranno i servizi erogati; si approfondirà poi la sezione riguardante gli stakeholders, il loro coinvolgimento nell’Associazione e le indagini che li hanno visti partecipi; infine si forniranno alcune indicazioni relative alla situazione economico – patrimoniale nel 2003.

4.5.1 I servizi erogati

La Pubblica Assistenza Croce Verde di Castelfidardo svolge diverse tipologie di servizi: servizi primari di emergenza – urgenza coordinati dalla centrale 118 di Ancona Soccorso e di guardia medica; servizi secondari (programmati) quali trasporti per ricoveri e dimissioni, terapie di vario genere, dialisi; assistenza per manifestazioni sportive, eventi pubblici; servizio di Protezione Civile; corsi di formazione alla cittadinanza e attività di sensibilizzazione nelle scuole.

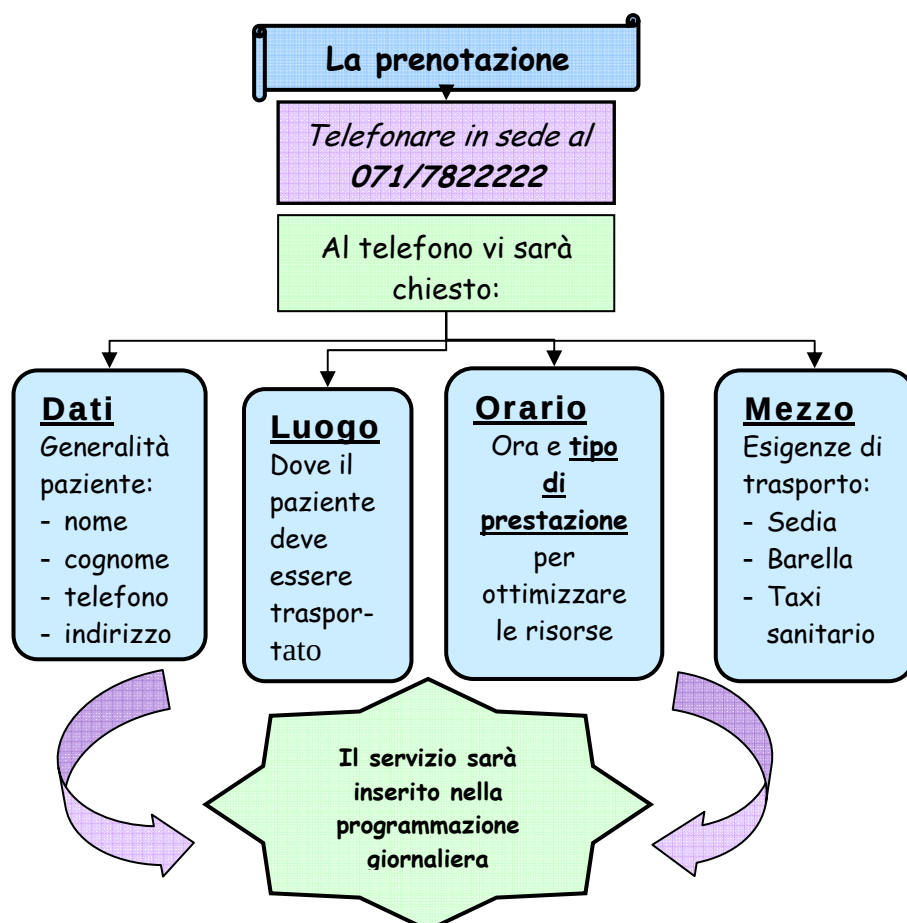
Il Bilancio Sociale 2003 alla sezione di presentazione denominata “che cosa facciamo” fornisce indicazioni descrittive sulle tipologie di servizi erogati dall’Associazione, rinviando alla seconda parte del documento informazioni numeriche inerenti la quantità dei servizi di cui hanno usufruito gli utenti nell’anno 2003.

I servizi *primari* sono istituiti e disciplinati all’interno di un sistema di emergenza sanitaria (soccorso, trasporto e comunicazione), riconosciuto dalla legge regionale n° 36/1998, che ha lo scopo di assicurare l’assistenza sanitaria in caso di emergenze e urgenze. Tale sistema opera in ambito provinciale grazie al collegamento di strutture ospedaliere ed extraospedaliere, tra loro integrate, al fine di coprire uniformemente tutto il territorio. Al numero telefonico 118 risponde la centrale operativa di Ancona Soccorso situata presso l’Ospedale Regionale di Torrette, dove si raccolgono le informazioni necessarie per l’intervento, si predispone l’invio del mezzo di soccorso più adeguato al tipo di emergenza, si consiglia l’utente sul da farsi in attesa dell’arrivo dei soccorsi e lo si invia presso la struttura ospedaliera più idonea. Per poter svolgere al meglio il proprio lavoro, il 118 dispone inoltre di varie risorse distribuite nelle postazioni (denominate POTES) dislocate su tutto il territorio provinciale e adeguate alle diverse tipologie di intervento richiesto. Si tratta di numerose ambulanze e auto – mediche, due idroambulanze e un’eliambulanza. Da quanto emerge dal Bilancio Sociale la P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS ha erogato nel 2003 un totale di 1.278 servizi primari, denominati anche “servizi 118” percorrendo 25.440 chilometri.

La Croce Verde oltre ai servizi di emergenza svolge anche servizi detti *secondari*. Questa tipologia di servizio riguarda la possibilità per i cittadini di poter prenotare un'ambulanza per trasporti di vario genere, come fisioterapia, visite, esami, dialisi, dimissioni e ricoveri presso ospedali pubblici e strutture private.

Si è visto, a proposito dell'evoluzione della Mission, come sia cresciuta negli anni la frequenza e la richiesta di erogazione dei servizi secondari, divenendo una delle principali attività svolte dalla Croce Verde. Per prenotare il trasporto, diretto ai soggetti svantaggiati, basta contattare telefonicamente la Croce Verde: un operatore provvede a inserire il servizio nella programmazione giornaliera attraverso la compilazione di un modulo prestampato. Nel Bilancio Sociale 2003 si è cercato di rappresentare l'iter da percorrere per l'erogazione di un servizio secondario: di seguito si riporta graficamente la procedura appena descritta.

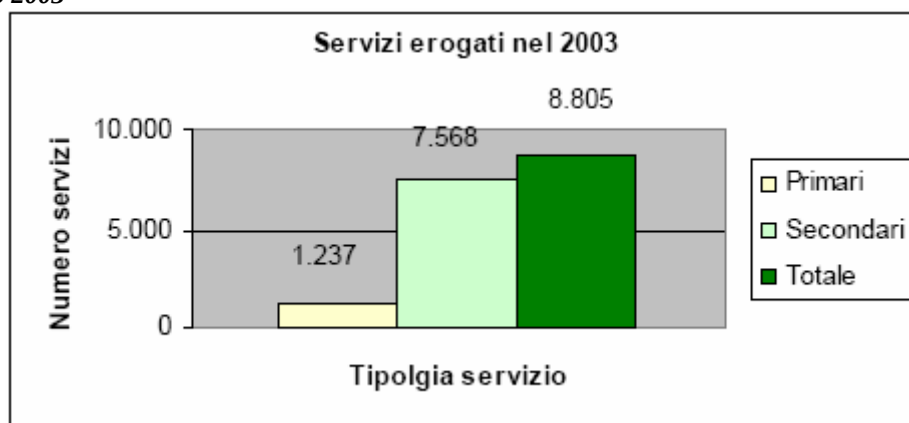
Figura 4.1. Iter necessario per la prenotazione di un trasporto programmato



La legge regionale 36/1998 art. 21, che disciplina il trasporto infermi, regola quanto segue: “nel caso in cui le condizioni cliniche del paziente non consentano l’uso di mezzi ordinari di trasporto personale, il Servizio Sanitario Nazionale assicura la gratuità dei trasporti sanitari per il ricovero, le dimissioni dal luogo di cura, il trasferimento o l’accesso alle prestazioni di day hospital o ambulatoriali di diagnostica strumentale, cura e riabilitazione.” Formalmente, per usufruire della gratuità del trasporto sono richieste le condizioni di disposizione all’accettazione, trasferimento o dimissione del malato da un medico dell’unità operativa di diagnosi, cura e riabilitazione; inoltre i servizi di trasporto sanitario devono essere effettuati con i mezzi appartenenti ad enti pubblici o privati autorizzati e convenzionati. Nel Bilancio Sociale 2003 emerge che nell’anno di riferimento sono stati erogati 7.568 servizi secondari percorrendo 299.440 chilometri; la percentuale di risposta alle richieste di servizi secondari è stata pari all’80 % delle stesse.

I dati riportati, inerenti l’erogazione dei servizi primari e secondari nell’anno 2003 sono riscontrabili nella tabella che segue.

Tabella 4.2. Numero e tipologia di servizi erogati dalla P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS nell’anno 2003



Le prime due tipologie di servizi finora presentati (primari e secondari) costituiscono per la Croce Verde l’attività istituzionale. Seguono ulteriori attività, cosiddette di supporto, che occupano minori risorse, ma non per questo sono irrilevanti: esse rispondono alle esigenze evolutive del contesto socio – economico in cui opera l’Associazione.

L'Associazione si occupa di fornire servizi di *assistenza per manifestazioni* sportive, ricreative, culturali in occasione di eventi pubblici. Le occasioni di intervento possono essere più o meno impegnative e possono riguardare eventi di portata più o meno ampia. Nel settembre 2004, ad esempio, la Croce Verde ha prestato assistenza nella manifestazione adibita in onore del Papa Giovanni Paolo II a Loreto e ad altre manifestazioni a carattere locale.

Il servizio di *Protezione Civile* da diversi anni è divenuto parte integrante dell'Associazione. Le risorse umane che se ne occupano sono per la maggior parte volontari già in servizio in ambulanza. Negli ultimi anni il gruppo di Protezione Civile si è attivato per le emergenze dei terremoti di Umbria e Marche del 1997 e del Molise del 2002, e per partecipare alla spedizione in Albania come sostegno ad una missione in campo profughi. Al fine di potenziare questo servizio nell'anno 2003 la Croce Verde ha acquistato un nuovo automezzo, investendo parte delle risorse a supporto dell'attività di Protezione Civile.

I *corsi di formazione* che organizza la Croce Verde si tengono due volte l'anno: in queste occasioni l'Associazione organizza corsi di Rianimazione Cardio-Polmonare e di primo soccorso aperti alla cittadinanza. Ad ogni corso vengono formate in media venti persone, il 60% delle quali si iscrive successivamente come volontario nell'Associazione. I corsi hanno la durata di trenta ore, articolate in otto appuntamenti serali, presso i locali dell'associazione. I partecipanti vengono suddivisi in gruppi di quattro o cinque persone al fine di assicurare la qualità dell'insegnamento, non solo teorico, ma supportato da dimostrazioni pratiche. Al termine del corso, previo superamento di un quiz e di un'esercitazione consistente nella simulazione della Rianimazione Cardio-Polmonare, viene rilasciato un attestato di partecipazione.

L'attività di *sensibilizzazione nelle scuole*, infine, consiste nella promozione del volontariato negli istituti elementari, medie e superiori. Nel 2003 sono stati organizzati dieci incontri nelle scuole elementari e medie da personale formato presso il Centro Servizi per il Volontariato della regione Marche.

Durante l'anno scolastico 2004 – 2005 alcuni volontari della Croce Verde hanno iniziato l'iter formativo aderendo al progetto promosso dal Centro Servizi per il Volontariato denominato "Volontariato e giovani". Fra le attività di sensibilizzazione nelle scuole elementari e medie inferiori la Croce Verde prevede la possibilità di coinvolgere i bambini in visite guidate all'interno della propria struttura e con rappresentazioni pratiche delle operazioni di barellaggio.²²⁶

L'attività più profusa avviene, infatti, in collaborazione con le scuole medie superiori. Con queste ultime dal 2003 è iniziata una collaborazione per lo svolgimento di stage di durata settimanale e quindicinale (in seno al progetto alternanza scuola – lavoro) presso la sede di Castelfidardo. A seguito di stage scolastici alcuni giovani hanno scelto di approfondire la conoscenza della struttura iscrivendosi come volontari: nel 2003 a seguito del periodo convenzionale il 30% degli stageurs hanno iniziato un percorso come volontari.

Dall'8 marzo 2004, inoltre, è stata stipulata una convenzione con l'Università di Macerata per lo svolgimento di stage e tirocini validi per l'acquisizione di crediti formativi a quanti ne faranno richiesta contestualmente allo svolgimento del Servizio Civile Nazionale: alcuni studenti hanno preso accordi per iniziare la loro esperienza a completamento del percorso di studi.

In riferimento ai rapporti con l'università di Macerata la Croce Verde ha usufruito della consulenza di un docente di economia aziendale, in collaborazione con il Centro Servizi per il Volontariato della regione Marche, riguardo alla formulazione di un primo modello di Bilancio Sociale per l'Associazione.

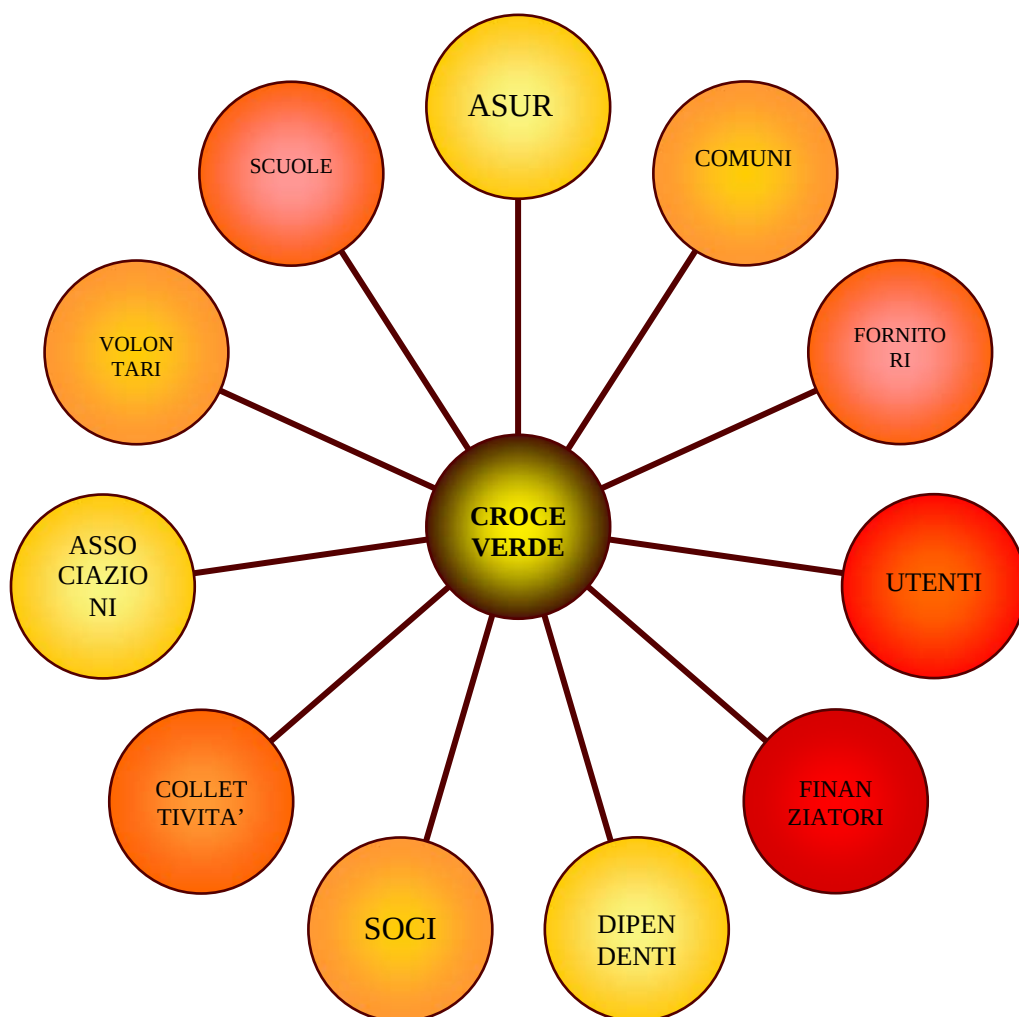
La P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS, ha come obiettivo per il secondo Bilancio Sociale di confermare la collaborazione instaurata con questa università e di allargare la cerchia dei propri interlocutori anche ad altre facoltà, mediante il coinvolgimento di ulteriori risorse professionali provenienti dal mondo accademico.

²²⁶ Cfr. *Bilancio Sociale 2003*, redatto dalla P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS, pag. 69.

4.5.2 Gli stakeholders della Croce Verde

Gli stakeholders della Pubblica Assistenza Croce Verde di Castelfidardo ONLUS possono essere rappresentati graficamente come nella figura che segue.

Figura 4.2. Mappa degli stakeholders della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS



Sulla base di quanto abbiamo visto nel primo capitolo, secondo la definizione di Freeman del 1984, gli stakeholders possono essere suddivisi secondo il grado di influenza e rilevanza che hanno nei confronti dell'azienda in primari e secondari.

Nel caso della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS si possono includere fra gli stakeholders *primari* tutti i soggetti la cui presenza è fondamentale per la sopravvivenza dell'organizzazione, ovvero Azienda Sanitaria Unica Regionale, fornitori, utenti, finanziatori, dipendenti, soci, volontari.

Rientrano fra gli stakeholders *secondari* tutti quei soggetti che influenzano l'attività dell'Associazione, ma in grado meno rilevante: possiamo individuare fra questi scuole, comune, collettività, altre associazioni di volontariato della zona.

Gli stakeholders individuati dalla P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS sono undici.

- I. *Azienda Sanitaria Unica Regionale delle Marche (A.S.U.R.)*. Con questa realtà l'associazione intrattiene rapporti di tipo istituzionale, poiché l'associazione eroga servizi di pronto soccorso e trasporti socio – sanitari per conto dell'ASUR zona 7. Da un punto di vista economico la maggior parte delle entrate, come si vedrà, proviene da attività istituzionale derivante dai rapporti di convenzionamento tra la Croce Verde e l'ASUR.
- II. I *comuni* con i quali la Croce Verde intrattiene rapporti sono quelli di Castelfidardo e di Osimo, i quali condividono le attività presentate dalla Croce Verde e svolte nel loro territorio. Nella realtà di Castelfidardo l'Associazione è una delle più grandi sia per volume di attività che per ricettività di volontari. Al di là della reciproca stima più volte manifestata, i buoni rapporti con il comune si sono concretizzati nella messa a disposizione, da parte dell'amministrazione, in modo completamente gratuito dal 2003 per la P.A. Croce Verde di Castelfidardo della villa Soprani di via Lumamba come sede permanente dell'associazione.

Buoni sono stati nel 2003 anche i rapporti con l'Ambito Sociale N° XIII (un'istituzione prevista dalla legge n° 328/2000) per l'appoggio e la condivisione dei progetti sociali che l'associazione ha voluto sperimentare, come

ad esempio i progetti di impiego di ragazzi del Servizio Civile Nazionale per potenziare la comunicazione aziendale.

- III. Fra i principali *fornitori* della Croce Verde si possono individuare, sulla base dei rapporti di tipo economico intrattenuti, le carrozzerie di trasformazione delle ambulanze e dei veicoli speciali, i fornitori di materiale tecnico-sanitario, i distributori di carburante per gli automezzi, le banche e assicurazioni.
- IV. Gli *utenti* potenziali stimati all'interno del bacino di utenza vengono quantificati in un numero pari a 47.000. Nel Bilancio Sociale risulta che essi hanno usufruito di un totale di 9.970 trasporti nell'anno 2004. Di questi servizi 1.313 sono stati erogati per emergenze, urgenze e 118, mentre i restanti 7.857 servizi per il trasporto secondario. Sulla base delle indagini condotte sugli utenti, la popolazione ultrasessantacinquenne incide per circa il 65 % del totale. Gli utenti si rivolgono alla Croce Verde presentando esigenze e patologie molto diverse fra loro, ad esempio richiedono il trasporto in ambulanza per emodialisi²²⁷ o il taxi sanitario per recarsi al luogo in cui si svolgono le terapie o per rientrare a casa a seguito di dimissioni ospedaliere.
- V. I *finanziatori*, oltre quelli istituzionali come l'A.S.U.R., sono individuabili fra i cittadini privati, imprenditori, artigiani e commercianti della zona, i quali forniscono importanti risorse materiali e finanziarie per lo svolgimento delle varie attività. Nell'anno 2003 i proventi da erogazioni liberali, sottoforma di donazioni e offerte sono stati pari al 26 % dell'intero volume di affari. Per i prossimi anni l'impegno della Croce Verde sarà di incrementare questa parte di entrate, in modo da alleggerire il peso dell'esposizione finanziaria dovuto ai ritardi dei pagamenti dell'ASUR.
- VI. I *dipendenti* della Croce Verde di Castelfidardo nel 2005 sono pari a otto. Essi svolgono le funzioni di controllo, coordinamento e organizzazione delle attività primarie, secondarie, di protezione civile. Si occupano di pianificare e svolgere corsi di formazione per reclutare nuovi volontari, e per aggiornare o esercitare i

²²⁷ L'emodialisi è una filtrazione del sangue eseguita mediante il rene artificiale.

soci già attivi, controllano e mettono a norma tutto il materiale presente nelle ambulanze, ne predispongono la riparazione quando è necessario. I dipendenti svolgono funzioni di segreteria, di gestione della contabilità, di stesura dei verbali delle riunioni del Consiglio di Amministrazione e quant'altro volto alla gestione amministrativa della Croce Verde. Ulteriori settori di attività per i dipendenti riguardano l'organizzazione di servizi di assistenza sanitaria a supporto di gare, tornei o eventi sportivi. Infine l'Associazione dedica alcune delle proprie risorse professionali ad un'area relativa alla comunicazione interna ed esterna dell'associazione, detta "area front office". In quest'area ci si occupa di mantenere i contatti con i giornali del Comune di Castelfidardo e della Provincia di Ancona, si organizzano iniziative e raccolte fondi per il coinvolgimento di militi e cittadini nella realtà associativa.

- VII. Nel 2003 i *soci sostenitori* della Croce Verde sono stati mille; di questi trecento sono soci attivi, ovvero soggetti che prestano servizio di volontariato almeno una volta al mese. Fanno parte dei soci, oltre che i volontari in senso stretto, i componenti del Consiglio di Amministrazione. A questo organo è affidata la direzione generale dell'associazione, la funzione che svolge è di supervisione e controllo generale sull'operato dei singoli consiglieri.
- VIII. La *collettività* incide fra gli stakeholders come interlocutore indiretto, il quale rappresenta la cornice entro cui l'associazione eroga i propri servizi. Sono parte della collettività, ad esempio, i cittadini del comune di Castelfidardo, ai quali la Croce Verde ha rivolto un questionario (i cui risultati sono contenuti nel Bilancio Sociale) per rilevare il grado di conoscenza della struttura e dell'attività dell'associazione. L'impatto che l'Associazione esercita sulla cittadinanza è positivo, poiché svolge un ruolo rilevante per la sicurezza sociale di tutto il territorio. La Croce Verde nel 2005 ha rivolto alla collettività la prima Guida ai Servizi, distribuendone una copia a tutte le famiglie, allo scopo di essere maggiormente visibile nel territorio.

- IX. La *altre associazioni* di volontariato presenti nella zona sono l'AVIS, sezione di Castelfidardo, l'Associazione dei Volontari presso le Unità Sanitarie Locali (AVULSS) e la Raul Follera, che si occupa di disabili. Tali associazioni intrattengono con la Croce Verde rapporti di collaborazione, in quanto le finalità sociali di queste associazioni coincidono con quelle della Croce Verde.
- Ulteriori associazioni di contatto sono quelle aderenti all' A.N.P.AS della provincia di Ancona, e la Croce Rossa operante nello stesso territorio.
- X. I *volontari* che nell'anno 2003 hanno messo a disposizione il loro tempo e le loro capacità a favore della Croce Verde sono 300. L'iscrizione dei nuovi soci avviene ad un ritmo di circa 50 nuovi soci ogni anno. I volontari provengono soprattutto dal comune di Castelfidardo, ma c'è anche un rilevante gruppo di quelli che provengono dai paesi limitrofi come Osimo e Loreto. L'età media dei volontari trentatré anni per gli uomini e ventisette per le donne. Dal 2003 presso la Croce Verde sono stati attivati dei progetti rivolti ai ragazzi Volontari del Servizio Civile, impiegati in attività istituzionali ed in altri compiti sperimentali ed innovativi. La redazione del primo Bilancio Sociale, infatti, è un obiettivo inserito nel progetto rivolto a questi volontari. La redazione del documento dimostra come essi siano una risorsa fondamentale per raggiungere risultati di rilievo e sviluppare nuovi servizi per l'associazione, anche in campi non istituzionali come la comunicazione, la gestione ed il controllo. Dal 1° gennaio 2005 i Volontari del Servizio Civile Nazionale hanno sostituito gli obiettori di coscienza che sin dal 1989 avevano svolto in precedenza servizi inerenti l'attività istituzionale.
- XI. Le *scuole* con le quali collabora la Croce Verde sono di ogni grado: elementari medie, superiori e università della zona. In particolare presso le scuole elementari e medie si sono svolti incontri informativi che hanno permesso di far conoscere la Croce Verde agli alunni, presentando il funzionamento della struttura con lo scopo di promuovere il volontariato. La collaborazione con dell'istituto superiore ragioneria, geometri, liceo classico e scientifico Corridoni Campana di Osimo consiste per la Croce Verde nell'ospitare presso la propria

sede studenti per lo svolgimento di stage di durata settimanale e quindicinale (in seno al progetto alternanza scuola – lavoro). Dal 2004 a seguito di una convenzione con l'Università di Macerata sono iniziati rapporti di collaborazione anche con il mondo accademico.

4.5.3 Il coinvolgimento degli stakeholders: le indagini sulla soddisfazione

Dopo aver elencato gli stakeholders di riferimento della Croce Verde di Castelfidardo ONLUS e descritto per ciascuno il tipo di rapporto che intrattiene con l'associazione o il grado di influenza sulle attività svolte, si esaminano i vantaggi che questi possono ottenere dal Bilancio Sociale.

Si utilizza il termine *valorizzazione degli stakeholders* per indicare come, durante il processo di Bilancio Sociale della Croce Verde, che ricordiamo è durato otto mesi, cioè da marzo ad ottobre 2004, sia iniziato un diverso rapporto tra i portatori di interesse e l'associazione, attribuendo ai primi una particolare importanza. Le relazioni con gli stakeholders, l'attenzione ad essi rivolta e l'intensificazione dei rapporti ha permesso il miglioramento della comunicazione e la crescita personale di questi soggetti in relazione all'associazione, nonché il miglioramento dei servizi erogati.

Le modalità attraverso cui sono stati coinvolti gli interlocutori riguardano l'attuazione di tre indagini sulla “customer satisfaction”, consistenti nella somministrazione di questionari diffusi ad opera dei volontari del Servizio Civile Nazionale, nella raccolta ed elaborazione dei dati ottenuti, nonché nella comunicazione dei risultati ai soggetti interessati.

Prima di esaminare le principali categorie di stakeholders indagate, ovvero gli utenti abituali, le risorse umane e la cittadinanza, considerata come utente potenziale, e analizzare qual è stato il valore che la Croce Verde ha attribuito a ciascuno, si riportano gli indicatori presenti nel Bilancio Sociale 2003. La definizione e la rilevazione di questi ha richiesto notevoli risorse umane ed economiche, ma ha permesso al consiglio

direttivo di prendere, in maniera più razionale, decisioni strategiche servendosi delle informazioni pervenute.²²⁸

Grazie al Bilancio Sociale la Croce Verde ha potuto quantificare alcune variabili e rilevare in modo sistematico le proprie attività.

Nella tabella 4.3 sono riportati indicatori di sintesi dei risultati di tre indagini condotte sugli stakeholders, volte ad individuare la loro soddisfazione.

Per ciascuno dei sette indicatori vengono descritte le modalità di calcolo, compaiono le misurazioni rilevate e il grado di scostamento da una soglia considerata accettabile a giudizio dell'associazione.

I primi due indicatori riportati nella tabella rilevano la crescita dei *soci*, sia contribuenti, sia attivi, cioè che prestano servizio di volontariato almeno una volta al mese; tale andamento viene calcolato sottraendo il numero dei dimissionari nel corso dell'anno dal numero totale di iscritti all'associazione. Per l'anno 2003 lo scostamento è stato positivo in quanto si è rilevata una crescita del numero dei soci contribuenti di venticinque unità e di soci volontari di quarantatre unità.

Il terzo indicatore rileva l'adesione a stage da parte degli *studenti*, monitorando il numero di ragazzi che frequentano stage presso la Croce Verde: nel 2003 sono stati ospitati diciassette studenti, un numero al di sopra delle aspettative che andrà confermato per l'anno venturo.

La percentuale che più identifica l'efficienza e l'efficacia per l'area riguardante gli *utenti* è che il 94 % individua nella disponibilità dei volontari, intesa in termini di cortesia e attenzione, l'elemento caratterizzante l'associazione.

L'indicatore relativo alla motivazione dei *volontari* emerge da quanto realmente si sentono soddisfatti della loro attività nella nostra Associazione. Il 60 % ritiene molto o moltissimo soddisfacente l'esperienza svolta, segno che la Croce Verde è per gli stessi volontari punto di riferimento e motivo di orgoglio personale.

Gli ultimi due indicatori riguardano il grado di affezione e di qualità percepita dalla cittadinanza. Essi vengono calcolati in forma percentuale, rilevando il rapporto tra

²²⁸ Cfr. *Bilancio Sociale 2003*, redatto dalla Croce Verde di Castelfidardo, pag. 29.

i questionari inviati alle famiglie e quelli restituiti. Il feedback ottenuto dai questionari spediti a tutte le famiglie del comune di Castelfidardo non ha raggiunto la soglia accettabile individuata in un 20% di risposta: la Croce Verde, però, ha voluto analizzare lo stesso la qualità percepita dai pochi questionari restituiti. Il 64% dei rispondenti dichiara di sentirsi molto o moltissimo sicuro grazie alla presenza e alla vicinanza territoriale di un'organizzazione che eroga servizi di trasporto socio – sanitario. Da sottolineare che soltanto il 4% si dichiara poco sicuro.²²⁹

Tabella 4.3. Indicatori del grado di soddisfazione degli stakeholders

Nome Indicatore	Modo di calcolo	Soglia accettabile	Indicatore rilevato	Scostamento	Riferimento
Crescita organico soci (compresi i contribuenti)	Totale iscritti - totali dimissionari anno	≥ 550	575	25	Libro dei soci
Crescita organico soci attivi	Totale iscritti - totali dimissionari anno	≥ 300	343	43	libro dei soci
Adesione a stages da parte di studenti	n° studenti frequentanti stages	≥ 15	17	2	Registro stageurs
Soddisfazione utenti	Media della soddisfazione sulla qualità percepita dagli utenti	>90% gli utenti molto o moltissimo soddisfatti	94% molto soddisfatto	4%	questionario utenti
Motivazione volontari	Media della motivazione dei volontari iscritti	$\geq 56\%$ dei volontari si dice molto o moltissimo soddisfatto	60% molto soddisfatto	4%	questionario militi
Affezione c cittadinanza	N° questionari restituiti/ N° questionari inviati %	$\geq 20\%$	3%	-17%	Questionari cittadinanza
Soddisfazione cittadinanza	Media della soddisfazione sulla qualità percepita dalla cittadinanza	$\geq 60\%$ molto o moltissimo soddisfatto	64%	4%	Questionario cittadinanza

²²⁹ Si ricorda che la promozione, l'organizzazione e la diffusione della coscienza sanitaria e della cultura solidaristica intorno ai problemi socio-sanitari, assistenziali, della protezione civile, della tutela dell'ambiente, della sicurezza sociale in generale, è un requisito che devono rispettare le pubbliche assistenza associate all'Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze, A.N.P.A.S., come la Croce Verde.

4.5.3.1 Gli utenti

La prima delle tre indagini sulla “customer satisfaction” riguarda l’utenza. Come precisato i dati sono stati rilevati nel 2004, nonostante confluiscano nel Bilancio Sociale 2003. La Croce Verde ha deciso di tenere sotto costante osservazione, con rilevazioni periodiche, la soddisfazione dei propri utenti rispetto al servizio erogato. L’indagine è stata condotta su un campione di 34 utenti che usufruisce abitualmente dei servizi dell’Associazione mediante interviste strutturate.

Il questionario è diviso in sei parti, ognuna riguardante un preciso campo da indagare: cinque domande inerenti le caratteristiche dei soggetti che usufruiscono dei servizi della Croce Verde e le percezioni inerenti le modalità di trasporto; dieci domande sull’organizzazione, quindici sul trasporto in ambulanza, sei sul rapporto con i militi, tre sul rispetto della privacy e sei domande conclusive. Il quarto allegato contiene il questionario somministrato agli utenti. L’impostazione data al questionario permette sia di effettuare un’analisi sugli utenti dell’Associazione, in termini di età, di genere e di tipologia dei servizi usufruiti attraverso le prime domande, sia di monitorare il livello di gradimento e di qualità dei servizi offerti, negli altri campi di indagine.

Lo scopo della ricerca è comprendere quali sono i punti critici del sistema organizzativo con il quale la Croce Verde eroga i propri servizi e provvedere a correggerli, formulando obiettivi di miglioramento per l’anno successivo.

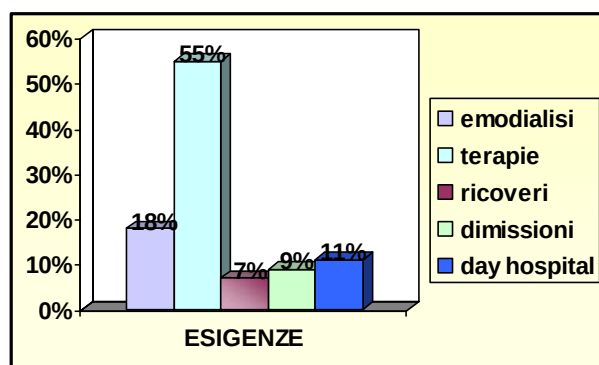
Sono considerati fattori di soddisfazione la frequenza di utilizzo delle prestazioni erogate dalla Croce Verde, l’organizzazione dell’associazione e alcune osservazioni inerenti i militi che vi operano.

Entrando nello specifico, i soggetti che si rivolgono alla Croce Verde di Castelfidardo hanno un età media di 67 anni per gli uomini e 70 anni per le donne. Hanno esigenze e patologie diverse fra loro e quindi anche frequenze d’utilizzo molto differenti; ad esempio coloro che si sottopongono ad emodialisi usufruiscono della Croce Verde anche più volte a settimana, mentre coloro che fanno terapie o dimissioni hanno un contatto con la struttura molto più sporadico.

Gli automezzi più utilizzati sono le ambulanze (42 %), seguite dal taxi sanitario (30 %) e di un'autovettura (28 %), mentre per quanto riguarda le modalità con cui questi pazienti sono trasportati, si tratta per la maggior parte di persone autosufficienti (50 %) o che necessitano di una seggiola (40 %). Pochi, soltanto l'8 %, hanno stretto bisogno della barella.

Nel grafico che segue sono rilevate le esigenze per cui si utilizzano le ambulanze: nella maggior parte dei casi per recarsi al luogo in cui vengono effettuate terapie, poi in ordine decrescente per emodialisi, per day hospital²³⁰, per dimissioni e per ricoveri.

Figura 4.3. Esigenze di utilizzo delle ambulanze



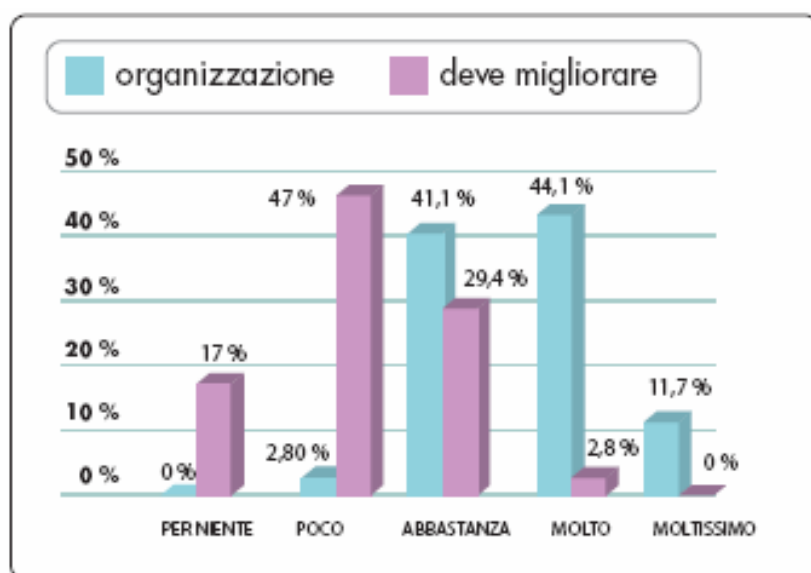
Dai dati relativi alla sezione del questionario sull'organizzazione emerge che gli utenti esterni chiamano più volte in sede per prenotare o confermare i servizi richiesti. Gli operatori telefonici, in genere, sin dalla prima chiamata assicurano lo svolgimento del servizio: per tutti gli utenti questo risulta essere una certezza fondamentale. Inoltre dall'indagine sull'utenza si è rilevato che il centralino sa rispondere a tutte le domande che l'utente pone, e ben il 97 % degli intervistati non lamenta alcuna mancanza di chiarezza da parte dell'operatore, anzi ne apprezza la cordialità.

²³⁰ Il day hospital è una struttura sanitaria in cui si attuano forme di ospedalizzazione soltanto diurna, per terapie di durata limitata o per analisi. Il termine deriva da una locuzione inglese composta da *day* 'giorno' e *hospital* 'ospedale'.

Gli utenti intervistati, alla domanda “quanto le è sembrata organizzata la Croce Verde?” hanno risposto per il 44,1 % “molto”, per il 41,1 % hanno risposto “abbastanza”, mentre nessuno ha risposto “per niente”.

Questi risultati sottolineano che l’utente percepisce un’organizzazione interna più che buona. Quando è stato chiesto, infatti, quanto deve migliorare questo aspetto il 47 % ha risposto poco. I dati appena riportati possono essere sintetizzati nel grafico seguente sull’organizzazione percepita e sugli obiettivi di miglioramento della Croce Verde.

Figura 4.4. Percezione degli utenti intervistati circa il grado di organizzazione della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS.



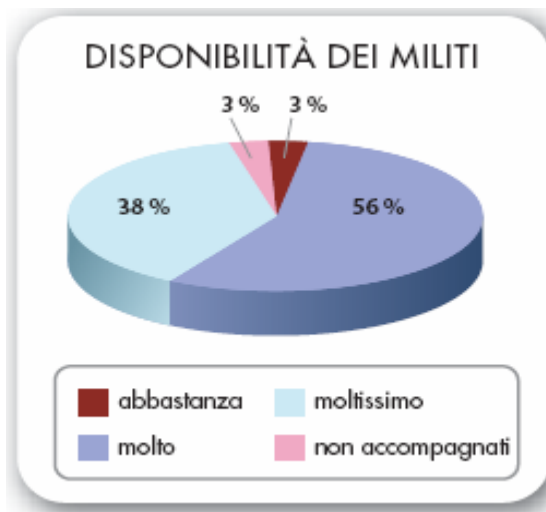
La parte del questionario riguardante i militi prende in considerazione i seguenti indicatori: la disponibilità dei volontari all’assistenza, la cortesia e l’attenzione prestata agli utenti, la loro preparazione tecnica.

I risultati ottenuti nella sezione del questionario dedicata alla disponibilità dei militi mettono evidenza una soddisfazione generale da parte degli utenti, tanto che il 56 % degli stessi li giudica molto disponibili e il 38 % addirittura moltissimo.

L’utenza ha continuamente sottolineato in maniera positiva l’attenzione da parte dei militi e la loro gentilezza. Il 3 % delle risposte riguarda la voce “abbastanza disponibili”; un ultimo 3 % copre gli utenti che non usufruiscono dei servizi di trasporto, ovvero non sono accompagnati dai militi.

Si riporta di seguito un grafico a torta in cui sono espressi i valori appena elencati.

Figura 4.5. Disponibilità dei militi a svolgere servizi di volontariato



La preparazione tecnica percepita, che, in linea con la domanda relativa al miglioramento della stessa, necessita di perfezionamento solo in minima parte, infatti il 59 % dichiara di essere molto soddisfatto della preparazione dei militi, e il 32 % lo è moltissimo. In generale, quindi, il grado di soddisfazione raggiunto riguardo ai militi è molto alto, in quanto il 32 % ritiene che non debbano migliorare affatto, il 62 % poco e il 3 % abbastanza. Nel 50 % dei casi i volontari rimangono con i pazienti durante la loro attesa in ospedale o durante la loro terapia, quindi è stato chiesto loro quanto si sentissero rispettati nella loro privacy.

Il 20 % ha risposto “molto” e “moltissimo”, l’8 % “abbastanza”. Alla domanda quanta riservatezza desidererebbero in più il 21 % risponde poco, 9 % per niente.

Le domande conclusive sono di tipo riassuntivo, riguardano l’organizzazione percepita e il miglioramento generale che la Croce Verde deve avere secondo l’utente. L’Associazione agli intervistati appare molto o moltissimo organizzata per l’88 % (62 % + 26 %), e nessuno ha risposto poco o per niente. Infine il giudizio generale espresso dagli utenti è risultato essere molto positivo, in quanto ben il 62 % pensa che la Croce Verde debba migliorare solo un po’, mentre il 35 % ritiene che non debba migliorare per niente. L’associazione per l’anno venturo ritiene di dover confermare i risultati ottenuti e garantire all’utenza lo stesso livello di prestazioni.

4.5.3.4 Le risorse umane

L'indagine rivolta alle risorse umane coinvolge i soci, suddivisi in contribuenti e volontari, i soggetti che svolgono il servizio nazionale civile e i dipendenti.²³¹

L'Associazione al settembre 2005 risulta composta da mille soci sostenitori, di cui trecento soci attivi che prestano servizio di volontariato, otto dipendenti, e sedici volontari del Servizio Civile Nazionale. Nel Bilancio Sociale, riferito al 2003, compare la presenza di minori risorse umane, rispetto a quelle attuali, poiché nel frattempo in Croce Verde ci sono state nuove assunzioni ed è aumentato il numero dei ragazzi del Servizio Civile, oltre che dei soci.

I *volontari*, che sono la risorsa fondamentale della Croce Verde, erano al momento dell'indagine (giugno 2004) circa duecentocinquanta. Di essi centosessantadue sono stati i rispondenti, suddivisi in centosette soggetti di sesso maschile per un'età media di circa trentaquattro anni e cinquantadue femmine che possiedono un'età media di circa ventisette anni. Il questionario è stato somministrato al fine di capire realmente come il volontario vive la sua esperienza: in dettaglio si chiedono informazioni circa le modalità di accoglienza iniziale, si chiede un giudizio sull'associazione ed il suo operato e che cosa si aspetta in futuro. Tutti i dati rilevati permettono di giudicare obiettivamente qual è stata l'evoluzione dell'associazione, i progressi fatti, i problemi attuali, suggerendoci gli eventuali rimedi.

Il questionario rivolto ai volontari si struttura in sette parti: tre domande contengono informazioni generali, dieci domande sono inerenti il clima, sette riguardano l'organizzazione, tre i mezzi di trasporto, una domanda circa le infrastrutture della Croce Verde, undici inerenti la formazione e da ultimo si chiedono suggerimenti per il miglioramento della qualità sociale.

²³¹ La sezione del Bilancio Sociale dedicata alle risorse umane, al loro rapporto con l'associazione, alle indagini rivolte ad esse copre la parte centrale del documento, a testimonianza della centralità che viene dedicata loro. Cfr. *Bilancio Sociale 2003* redatto dalla P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS, pagg. 38-51.

Il quinto allegato contiene il questionario rivolto ai volontari della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS.

La prima parte delle domande denominata “caratteristiche generali” rileva che la maggior parte dei volontari (circa il 40 %) è iscritta all’Associazione da un periodo che varia da uno a cinque anni; svolge da due a cinque turni mensili (nel 68 % dei casi) ed è venuta a conoscenza dell’attività di volontariato tramite gli amici (80 %).

Molto importanti sono state le risposte date all’interno della sezione “clima”. La maggior parte dei volontari è stata ben accolta all’inizio e si sente abbastanza coinvolta nell’attività dell’associazione e nei rapporti umani con gli altri volontari. Ben l’82 % dei rispondenti dichiara di essere stato affiancato da volontari molto esperti all’inizio della loro attività e più della metà sarebbe disposta a cambiare squadra²³² per fare nuove amicizie e stabilire un “interscambio” con gli altri volontari.

Per quanto riguarda la sezione “organizzazione” per la maggior parte dei volontari ritiene che l’organizzazione dei turni rispetti la propria disponibilità d’orario ma si sono frequentemente trovati in difficoltà per il mancato rispetto degli stessi da parte di altri volontari. Il 60 %, infatti, afferma di aver fatto tardi da due a cinque volte in un anno e con la stessa media ha saltato il turno causa altri impegni.

Passando ai “mezzi” quasi la totalità delle persone in questione trova le ambulanze in ordine. Questo si deve al fatto che i militi puliscono e mettono in ordine sempre o quasi gli automezzi al termine di ogni turno. Il 70 % dei volontari trova le attrezzature contenute nelle ambulanze adeguate alle loro esigenze e capacità.

Riguardo le “infrastrutture” a disposizione risulta dalle interviste che i volontari nella quasi totalità le considerano pulite, accoglienti ed equipaggiate.

Nella sezione riguardante la “formazione” i volontari dichiarano di aver frequentato un corso iniziale, adeguato secondo il loro giudizio. Oltre a questo primo corso ne sono stati frequentati altri, orientativamente da due a cinque.

²³² Durante il servizio di volontariato i militi che ricoprono lo stesso turno costituiscono una squadra di soccorso, che ha un minimo di due ed un massimo di quattro persone.

Nonostante ciò buona parte dei militi (53 %) ritiene la propria preparazione da migliorare, soprattutto sotto l'aspetto pratico, infatti, di questi, il 75 % sarebbe disposto a frequentare in media uno o due corsi di aggiornamento l'anno.

In conclusione i volontari si ritengono abbastanza soddisfatti della propria esperienza all'interno della Croce Verde, così come si ritengono abbastanza informati sulle attività svolte. L'unico aspetto in cui si denota insoddisfazione, a parere dei volontari, è il loro coinvolgimento nelle attività che vanno al di fuori dell'attività di primo soccorso, ovvero manifestazioni, incontri ed eventi in generale che permetterebbero ai volontari una maggiore integrazione e socializzazione. A seguito dei risultati ottenuti, che, si ricorda, vengono indagati per la prima volta in occasione del Bilancio Sociale 2003, l'associazione provvederà ad attuare i primi cambiamenti e porsi nuovi obiettivi.

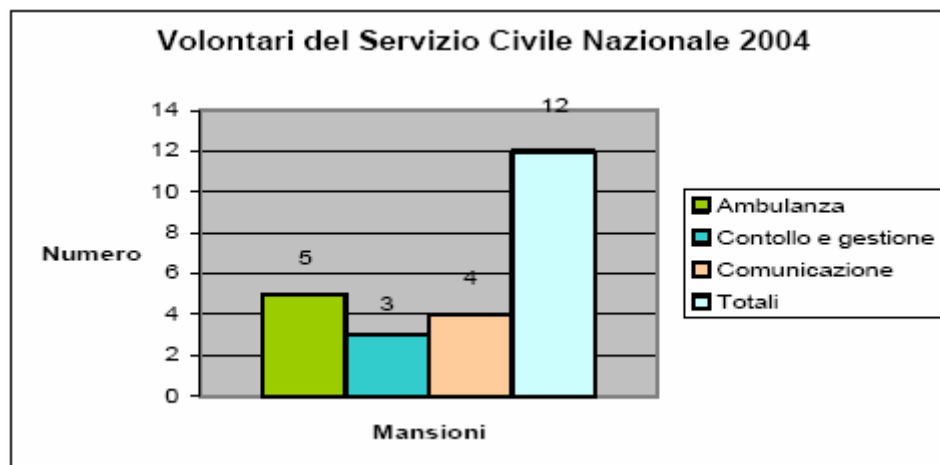
I volontari del *Servizio Nazionale Civile* ai quali è stata rivolta l'indagine erano nel 2004 pari a dodici. A seguito dell'approvazione di nuovi progetti di Servizio Civile presso la Croce Verde di Castelfidardo i posti disponibili nel 2005 sono passati a sedici, ospitando ragazzi che, nonostante svolgano un incarico di durata annuale, apportano nuove conoscenze e competenze, rappresentando una ricchezza per l'associazione.

A differenza dei militi, impegnati per lo più nello svolgimento di servizi socio – sanitari, i ragazzi del Servizio Civile, si dedicano alle attività inerenti le pubbliche relazioni o la promozione dell'associazione presso la collettività, la comunicazione, il controllo e la gestione. La scelta di affidare tali incarichi ai ragazzi del Servizio Civile e non a personale dipendente è dovuta alla scarsità di risorse economiche: resta in mano a chi lavora stabilmente nella Croce Verde e al consulente fiscale la supervisione dell'operato dei ragazzi del Servizio Civile.

Nel periodo di servizio i giovani vengono formati ed impiegati in attività con responsabilità crescenti in modo che al termine dei dodici mesi di servizio acquisiscono una buona preparazione e professionalità.

Nella tabella della pagina seguente è specificata la ripartizione delle loro attività, indicando ciò di cui si occupano.

Figura 4.6. Tipologia di mansioni affidate ai Volontari del Servizio Civile Nazionale 2004 presso la P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS



L'obiettivo perseguito mediante l'indagine rivolta a tali risorse umane è quello di analizzare come i ragazzi sono stati accolti all'inizio del servizio, come sono i rapporti con gli altri componenti dell'Associazione, come appare loro il livello di organizzazione ed infine si chiede di individuare gli aspetti più critici, esprimendo le impressioni maturate nei mesi di servizio all'interno della Croce Verde.

Il questionario somministrato ai volontari del Servizio Civile è composto da sedici domande più un apposito spazio lasciato per i suggerimenti e le critiche; esso è contenuto nel sesto allegato.

Tutti i volontari del Servizio Civile Nazionale dichiarano di essere stati accolti abbastanza bene al loro arrivo e hanno visto esaudita la loro preferenza, riguardo le mansioni da svolgere. L'80 % degli intervistati si ritiene gratificato dal lavoro svolto, in quanto percepisce di essere di aiuto agli altri. La maggior parte di essi, infatti, oltre al Servizio Civile svolge attività di volontariato alla stessa Croce Verde, oppure presso altre organizzazioni non profit presenti nel territorio.

All'inizio del periodo di Servizio Civile, che, si ricorda ha la durata di un anno, sono stati tenuti diversi corsi di formazione, durante i quali si sono approfonditi i rapporti con i volontari e i dipendenti.

I questionari somministrati riscontrano che nella media tali rapporti sono molto buoni, poiché c'è un'ottima collaborazione ed i rapporti di amicizia sono definiti "sinceri".

I ragazzi del Servizio Civile si sono occupati della redazione del Bilancio Sociale 2003, introducendo un importante strumento a supporto delle loro attività comunicative e di gestione. Mediante queste attività i benefici ottenuti sono relativi sia a maggiore visibilità dell'organizzazione nei confronti della cittadinanza, che al reperimento di ulteriori fondi da cui attingere per sopperire alle carenze finanziarie della Croce Verde. E' necessario che l'Associazione, tenendo conto delle opinioni emerse dal questionario somministrato ai ragazzi del Servizio Civile, riesca a creare le condizioni di lavoro ottimali per loro, riuscendo così a mantenere questa risorsa di lavoro continua e proficua nel tempo.²³³

La terza e ultima tipologia di risorse umane indagate riguarda i *dipendenti* della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS, ovvero quei soggetti che hanno con l'Associazione un rapporto di tipo lavorativo. Il numero dei dipendenti, compatibilmente con le risorse a disposizione, è aumentato dal 2003 al 2005 di un'unità, passando da sette a otto persone.

L'indagine vuole focalizzare l'attenzione sul lavoro che il dipendente svolge, sull'opinione riguardo alla validità delle attrezzature o gli automezzi ed infine sul rapporto con le altre persone che fanno parte della Croce Verde.

Il questionario distribuito ai dipendenti è composto da sedici domande a risposta chiusa (che prevedono una risposta del tipo sì/no) ed altre a risposta aperta, dove si possono mettere in evidenza gli aspetti più critici al fine di migliorare il livello della

²³³ Poiché la durata del Servizio Civile corrisponde a dodici mesi, la continuità nel tempo di queste risorse consiste nel rinnovo dei progetti da un anno all'altro e nell'accoglienza, all'interno dell'Associazione, di altrettanti ragazzi o in numero maggiore.

qualità dei servizi svolti. Il settimo allegato contiene il questionario rivolto ai dipendenti.

Nel Bilancio Sociale i dati riferiti ai dipendenti non sono stati trasformati in forma percentuale, poiché, su un totale di sette questionari non si ritiene significativo tradurre in numeri una quantità di per sé esigua.

I dipendenti sono a contatto con la realtà associativa per sei, otto ore al giorno, un arco di tempo maggiore rispetto ai volontari, pertanto costituiscono le risorse umane più vicine e presenti nell'associazione. I risultati provenienti da questi stakeholders, inoltre, sono molto importanti perché i dipendenti si occupano di attività fondamentali per la Croce Verde, come la gestione delle entrate dell'Associazione e l'organizzazione di trasporti di tipo secondario.

Il questionario è stato somministrato a tutti i dipendenti della Croce Verde nel mese di ottobre 2004 dai ragazzi del Servizio Civile ed è stato fatto pervenire in forma anonima agli stessi per essere analizzato.

Riguardo alla permanenza nel servizio la metà dei dipendenti sono stati assunti da uno a due anni e la restante metà in un periodo anteriore a cinque anni. I dipendenti sono stati assunti con l'intento di garantire continuità ai servizi richiesti ed alle necessità, che, come emerge dal Bilancio Sociale, negli ultimi anni sono cresciute.

L'epoca in cui sono stati assunti i primi dipendenti, coincide con l'iscrizione dell'Associazione nell'anagrafe dello ONLUS, periodo in cui si è preso coscienza delle nuove esigenze che la Croce Verde doveva affrontare: la necessità di avere professionisti preparati. Assumere personale stipendiato in un periodo anteriore sarebbe stato prematuro, per ragioni di ordine culturale, infatti il non profit ed il volontariato nella provincia di Ancona, secondo il parere di alcuni dipendenti, non hanno ancora fatto quel salto di qualità, verso la professionalizzazione, verificatosi in altre zone d'Italia. La scelta di aumentare l'organico negli ultimi anni, comunque, testimonia l'impegno verso il miglioramento della struttura, grazie a personale competente.

Il rapporto con i colleghi, e con i volontari non mostra lamentele degne di nota; alcuni problemi si hanno invece nell'organizzazione del lavoro. Alcuni, infatti, ritengono insufficiente il personale in termini numerici e soprattutto in termini di

capacità organizzativa di coloro che programmano i servizi. Il punto critico è individuato nell'organizzazione del lavoro.

Nel questionario, fra le proposte di miglioramento si suggerisce di aumentare l'organico con l'assunzione di un centralinista fisso, adeguatamente formato, che sappia gestire efficacemente le prenotazioni per i servizi secondari. Nel 2005 si tenga presente che il numero di dipendenti è cresciuto di un'unità, ovvero del 12,5 %, in risposta a tale esigenza interna, riscontrata l'anno precedente.

In generale le attrezzature (spazi fisici, supporto informatico, ecc.) sono ritenute "abbastanza" adeguate alle loro esigenze. Fra gli obiettivi di miglioramento, infine, i dipendenti individuano che l'ammodernamento delle strutture e delle attrezzature contribuirebbe senz'altro a rendere il loro lavoro più agevole.

La maggior parte degli intervistati partecipa al Consiglio di Amministrazione, dove espone i problemi che emergono durante il lavoro, ritenendo questo momento di incontro (che si svolge con la frequenza media di un incontro al mese) importante per manifestare ed esprimere le proprie idee.

Nell'ultima parte del questionario i dipendenti dichiarano di svolgere quasi esclusivamente mansioni che sono di loro competenza, per le quali percepiscono un compenso economico ritenuto adeguato rispetto al lavoro svolto.

Come per le altre risorse umane intervistate (i volontari e i ragazzi del Servizio Nazionale Civile), anche i dipendenti per la prima volta si sono sottoposti all'indagine rispondendo con interesse al questionario sulla "customer satisfaction".²³⁴

4.5.3.5 La cittadinanza

Fra le principali categorie di stakeholders che la Croce Verde ritiene importante valorizzare c'è la cittadinanza: nonostante sia un interlocutore che in genere si relaziona indirettamente con l'associazione, l'indagine è stata rivolta ad esso considerandolo come utente potenziale.

²³⁴ Cfr. *Bilancio Sociale 2003*, redatto dalla Croce Verde di Castelfidardo, pagg. 45-46.

Il questionario destinato alla cittadinanza è stato inviato alle cinquemilaseicento famiglie residenti nel comune di Castelfidardo utilizzando il servizio postale e istituendo varie cassette di raccolta nei punti nevralgici della città.

Questo sistema in principio si è rivelato efficace in quanto la risposta iniziale della cittadinanza è stata positiva. In seguito, però si sono verificati degli inconvenienti, nel sistema di distribuzione, che ha impedito ad altri questionari di giungere a destinazione.

I questionari restituiti sono stati duecentoventuno, ovvero si è avuta una risposta pari al 3 %. Nonostante l'esigua partecipazione dei cittadini, i pochi questionari raccolti sono stati presi in considerazione comunque per ricavarne dei risultati.

Il questionario è composto da undici domande a risposta chiusa più uno spazio libero per suggerimenti o critiche. Si è scelto di porre domande chiuse per facilitare i cittadini nella comprensione delle stesse e per semplificare lo spoglio dei dati. Nell'ultimo allegato è contenuto il questionario rivolto alla cittadinanza di Castelfidardo.

Alla prima domanda "Secondo voi la Croce Verde è un'associazione di volontariato, un ente non profit, un ente statale, un organismo del Servizio Sanitario Nazionale, oppure un organismo del Comune" l'88 % dei cittadini rispondenti riconosce la Croce Verde come un'Associazione di volontariato, di natura privata, che eroga servizi alla collettività per scelta. Questo risultato testimonia che la cittadinanza è informata sulla Croce Verde e non la confonde né con il Comune né con l'Azienda Sanitaria.

La percezione riguardante il numero di volontari che possiede la Croce Verde per il 40 % dei cittadini corrisponde a una quantità compresa tra cinquanta e centocinquanta. I volontari al momento dell'indagine sono duecentottantatre, dato stimato dal 36 % dei compilatori

La Croce Verde svolge la sua attività principalmente grazie ai volontari, così risponde l'89 % dei cittadini. Si ricorda comunque la presenza di altre figure all'interno dell'organizzazione, come dipendenti e ragazzi del Servizio Civile.

La sicurezza percepita grazie alla presenza della Croce Verde sul suolo cittadino, riguarda la comodità di avere vicino casa un servizio di trasporto socio – sanitario. Se a Castelfidardo non ci fosse la Croce Verde, i tempi di attesa per ottenere lo stesso

servizio sarebbero molto più lunghi, perché gli automezzi dovrebbero arrivare da un comune limitrofo.

Alla domanda “quanto vi sentite sicuri per la presenza della Croce Verde nella vostra città?” il 66 % risponde di sentirsi molto o moltissimo sicuro grazie a tale presenza. Da sottolineare che soltanto il 4% si dichiara poco sicuro.

In tema di utilità sociale, concordano tutti nell’affermare che il servizio svolto è molto importante. Infatti, sommando i dati delle risposte “molto” e “moltissimo”, si ottiene che l’86 % di chi ha compilato il questionario percepisce la rilevanza del ruolo sociale ricoperto dalla Croce Verde; soltanto il 25 % ha risposto di non aver mai avuto bisogno della Croce Verde.

Tale risultato viene così interpretato: coloro che hanno compilato il questionario conoscevano quasi tutti l’Associazione, e probabilmente l’hanno riconsegnato proprio come segno di simpatia e interesse.²³⁵

La percezione sulla qualità del servizio erogato dalla Croce Verde risulta per il 43% delle persone molto soddisfacente e per il 24% “moltissimo”.

La domanda “quanto sareste interessati a un servizio di taxi sociale per chi ha più di 65 anni, cioè un mezzo a disposizione del cittadino che abbia necessità di muoversi?” è stata inserita nel questionario con lo scopo di sapere quanto la cittadinanza fosse interessata ad un nuovo servizio che, al momento dell’indagine, si stava pensando di fornire. Si tratta fornire all’utenza un mezzo per potersi muovere e spostare, un vero e proprio *taxi sociale*. Il servizio sarebbe rivolto alle persone ultrasessantacinquenni che non possono o non sanno guidare, prive di particolari necessità sanitarie o motorie. L’idea è quella di permettere comunque di spostarsi, evitando di gravare sui figli.

Quello che, nonostante i progetti in atto, la Croce Verde voleva indagare con i questionari, nel 2004, era l’effettiva utilità del nuovo servizio, e se davvero i cittadini ne avessero bisogno. Dalle risposte ricevute si è constatato che solamente il 10 % è “poco” o “per niente” interessato al taxi sociale, mentre la maggior parte dei compilatori manifesta un interesse “molto” o addirittura “moltissimo” presente, segno che le ipotesi

²³⁵ Cfr. *Bilancio Sociale 2003*, redatto dalla Croce Verde di Castelfidardo, pag. 49.

antecedenti l'indagine hanno avuto un riscontro nella realtà. Il taxi sociale è un servizio entrato in funzione nel 2004 e attualmente viene erogato dalla Croce Verde, la cui frequenza di utilizzo, però sarà calcolata e comparirà nel Bilancio Sociale dell'anno venturo. Alla cittadinanza viene chiesto inoltre se il volontariato è considerato formativo per i giovani: la quasi totalità dei compilatori ritiene che l'associazione sia un punto di riferimento per i giovani, che faccia crescere e imparare a capire l'importanza di aiutare i soggetti in situazione di difficoltà.

Alla domanda conclusiva “quanto siete informati sulle attività svolte dalla Croce Verde?” la cittadinanza risponde che si sente poco informata. A parte il 17 % (13 % + 4 %) che crede di sapere tutto o quasi, il resto dei compilatori dichiara di avere una conoscenza della Croce Verde parziale o addirittura inesistente.

In conclusione negli anni passati la Croce Verde ritiene di non ha fatto molto per non perdere, o ristabilire, i contatti con la cittadinanza. Le iniziative che si organizzavano erano sporadiche e non fornivano la giusta visibilità. Solo negli ultimi tempi è maturata l'intenzione di essere più presenti nella città, comunicando non solo attraverso il giornalino comunale, ma anche con manifestazioni, eventi, ecc.

Fra i suggerimenti i cittadini che lamentano una scarsa informazione chiedono di essere maggiormente coinvolti nell'operato della Croce Verde, suggerendo la diffusione di opuscoli informativi da distribuire alle famiglie. Nel settembre 2005 tale suggerimento ha visto la propria realizzazione: parallelamente al Bilancio Sociale, come si è visto, è stata redatta la Guida dei Servizi, pubblicata in settemila copie, grazie al finanziamento di un'impresa, e inviata a tutte le famiglie presenti nel comune di Castelfidardo.

4.5.4 Cenni dell'analisi economico – patrimoniale

La Pubblica Assistenza Croce Verde Di Castelfidardo ONLUS svolge un servizio come ponte tra il pubblico ed il privato, utilizzando risorse economiche ed umane per creare una nuova utilità di cui tutta la collettività usufruisce.

La rilevazione di tali risorse è stata effettuata da una commissione composta da volontari e dipendenti che hanno analizzato la situazione economico – patrimoniale dell'anno di esercizio 2003 con riferimenti negli anni 2000, 2001 e 2002.

I risultati del Conto Economico sono contenuti nella tabella sottostante.

Tabella 4.4. Prospetto del Conto Economico di esercizio 2003 della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS

 P.A. Croce Verde di Castelfidardo								
Conto Economico								
Valori in €								
	2001		2002			2003		
	Val	%	Val	%	Δ	Val	%	Δ
Ricavi della gestione caratteristica	274.393	100,0	300.643	100,0	9,6	320.490	100,0	6,6
Ricavi per l'erogazione di servizi	200.379	73,0	211.362	70,3	5,5	229.270	71,5	8,5
Donazioni	73.483	26,8	86.764	28,9	18,1	83.545	26,1	-3,7
Altri ricavi	531	0,2	2.517	0,8	374,0	7.675	2,4	204,9
Totale consumi di materie e servizi	134.872	49,2	137.159	45,6	1,7	136.195	42,5	-0,7
Consumi di materie e servizi per l'erogazione dei servizi sanitari	78.305	28,5	84.864	28,2	8,4	85.804	26,8	1,1
Altri consumi materie e servizi	56.567	20,6	52.296	17,4	-7,6	50.391	15,7	-3,6
Valore aggiunto	139.521	50,8	163.483	54,4	17,2	184.295	57,5	12,7
Personale	105.268	38,4	116.232	38,7	10,4	121.946	38,0	4,9
Margine Operativo Lordo (M.O.L.)	34.253	12,5	47.251	15,7	37,9	62.348	19,5	32,0
Ammortamenti ed accantonamenti	23.708	8,6	46.715	15,5	97,0	53.951	16,8	15,5
Margine Operativo Netto (M.O.N.)	10.545	3,8	536	0,2	-94,9	8.398	2,6	1.467,1
Risultato della gestione fin	- 8.254	- 3,0	- 13.519	- 4,5	63,8	- 7.787	- 2,4	-42,4
Imposte	- 2.291	- 0,8	- 4.165	- 1,4	81,8	- 3.602	- 1,1	-13,5
Utile	0		- 17.148	- 5,7		- 2.992	- 0,9	

Il Conto Economico 2003 fa emergere che le principali fonti di ricavo di cui l'Associazione gode (i ricavi per l'erogazione di servizi e le donazioni) aumentano continuamente negli ultimi tre anni, fino a raggiungere il valore di 320.490 € nel 2003, facendo registrare un incremento rispetto al totale ricavi conseguito nel 2002.

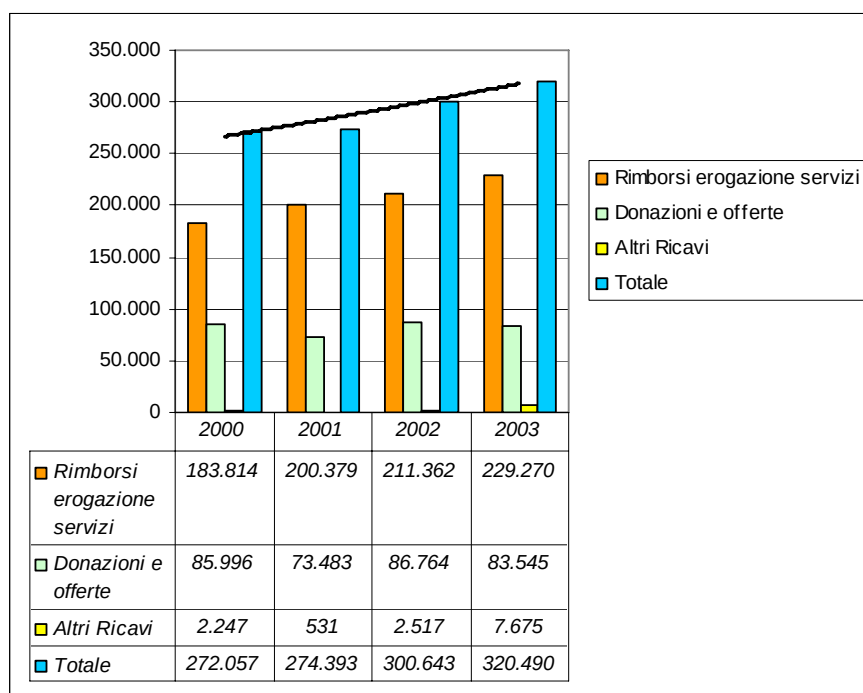
D'altro canto i consumi di materie e servizi sono corposi: il costo del personale dipendente per circa 121 mila €, ammortamenti ed accantonamenti per un valore di circa

53 mila €, cresciuta fortemente in seguito all'investimento per il rinnovo del parco automezzi realizzato negli ultimi tre anni. Il saldo da gestione finanziaria negativo per circa 8 mila € ha portato nell'anno in questione a una perdita d'esercizio pari a 2.992 €.

Soffermando l'attenzione sulla composizione dei ricavi è facilmente intuibile in termini di scostamento nel Conto Economico sopra proposto, una variazione in valore assoluto di 26.250 € dal 2001 al 2002 e di 19.847 € dal 2002 al 2003, mentre in termini percentuali si passa dal + 9,6 % Ricavi 2002/Ricavi 2001 al +6,6 % nel rapporto Ricavi 2003/Ricavi 2002. I risultati di questa analisi di composizione dei ricavi hanno assunto ormai da tempo una tendenza che vede scendere, seppure con ritmi non fortissimi, il peso e l'importanza delle donazioni a vantaggio dei rimborsi per l'erogazione di servizi.

Il grafico seguente mostra l'evoluzione dei ricavi della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS dal 2001 al 2003:

Figura 4.7. Andamento dei ricavi della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS dal 2001 al 2003.

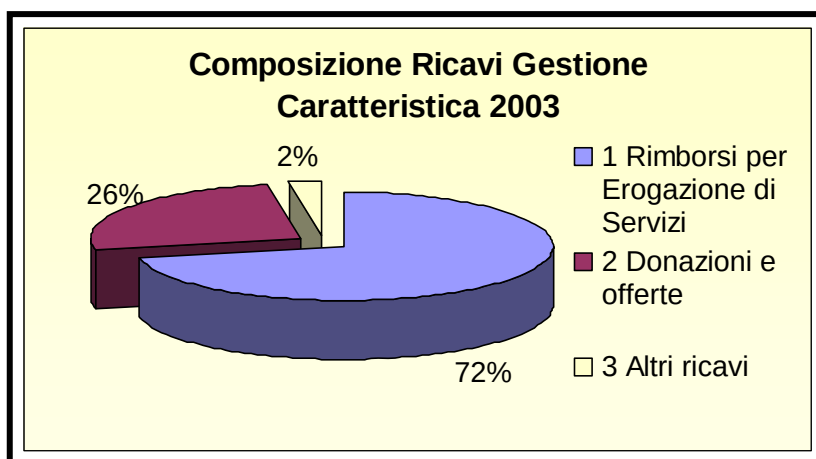


Nel Conto Economico 2003 l'associazione ha per competenza registrato in contabilità ricavi per il rimborso di servizi erogati nell'anno 2003 per circa 229 mila €.

La cifra elevata dimostra le potenzialità e soprattutto la crescita e la dinamicità dell'associazione stessa. Il valore conseguito, se comparato con i risultati conseguiti negli anni precedenti, mostra una crescita continua dell'associazione quantificabile nell'anno 2003 a un +8,5 % rispetto all'anno precedente.

Nelle fonti di entrata dell'associazione si suppone pari a cento il totale dei ricavi, l'associazione dipende per il 71 % circa dei suoi ricavi totali dai rimborsi per l'erogazione di servizi di 118 e secondari mentre per solo il 26 % circa dalle donazioni che spontaneamente l'Associazione riceve dai suoi soci contribuenti, dalla cittadinanza o da imprese locali, da artigiani o commercianti della zona, come mostra il grafico seguente.

Figura 4.8. Composizione dei ricavi 2003 dalla gestione caratteristica della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS



I ricavi derivanti dal rimborso per l'erogazione dei servizi di primo soccorso e servizi secondari sono dei ricavi derivanti dall'erogazione dell'attività tipica dell'associazione, vincolati e determinati quindi da una tabella di riferimento pubblicata dalla A.N.P.A.S. alla quale la P.A. Croce Verde di Castelfidardo aderisce come associata.

Si suddivide la parte dei "rimborsi per erogazione di servizi" distinguendo servizi primari e secondari, relativamente al numero dei chilometri percorsi per l'erogazione di ciascuno, poiché sono considerati driver di costo.

Il 2003 per la Croce Verde di Castelfidardo si caratterizza per esser l'anno nel quale l'associazione eroga il maggior numero di prestazioni; 8.805 servizi in totale, di cui 1.237 servizi di pronto intervento e 7.568 servizi secondari.

I servizi di pronto soccorso, ovvero di 118, rappresentano il maggior numero di servizi erogati durante un anno dall'associazione: questi sono in media circa 3,4 servizi al giorno.

I servizi secondari, pari a 7.568, vantano un rapporto di 7 a 1 con i servizi primari. Questa intensa attività, che porta all'erogazione di 20,7 servizi al giorno, giustifica non solo il numero dei dipendenti e dei volontari, ma anche il numero degli automezzi a disposizione.

Nel 2003 la Croce Verde di Castelfidardo ha percorso una distanza di circa 325.380 Km. così suddivisa: 25.440 Km. per i servizi di pronto intervento e 299.940 Km. per i secondari.

In valore assoluto, i Km percorsi consentono comunque di collocare il 2003 al secondo posto negli ultimi 4 anni con un netto incremento rispetto al 2001 e al 2000, anni nei quali l'associazione ha percorso rispettivamente 295.978 km e 266.719 Km.

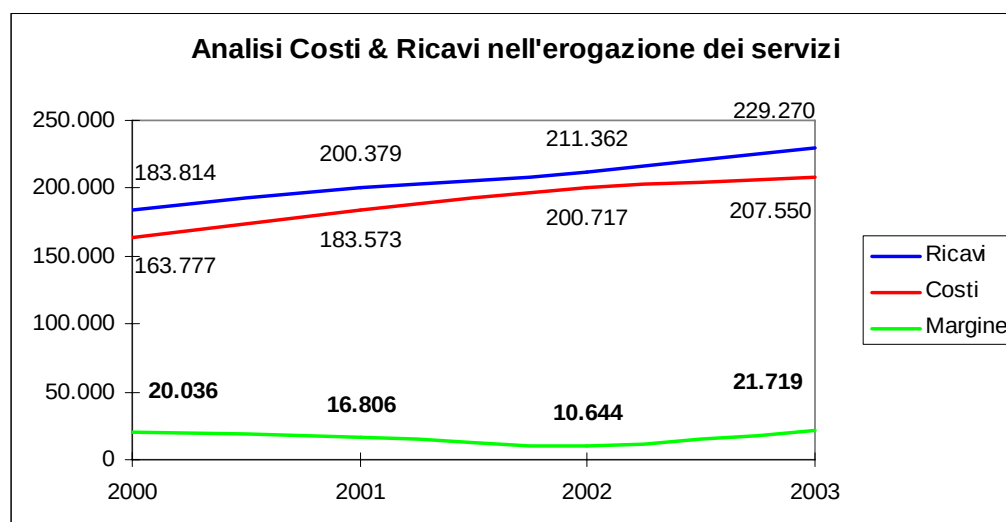
I costi direttamente imputabili all'erogazione dei servizi sono proporzionali ai chilometri percorsi (si pensi al costo dei carburanti) e al numero dei servizi erogati (si pensi al costo del personale). Riguardo ai rimborsi, invece, l'Azienda Sanitaria Unica Regionale prevede due diverse modalità: i servizi entro 35 chilometri vengono rimborsati con tariffa forfetaria, quindi sulla base del numero di servizi. Le percorrenze maggiori di 35 chilometri vengono rimborsate con tariffa chilometrica.

L'andamento della redditività è legato alla forte contrazione dei km medi percorsi nel 2003 ed in parte è attenuato dalle nuove assunzioni di personale dipendente presso l'associazione (+2 dipendenti) e dall'elevata incidenza tra i costi delle manutenzioni e riparazioni dovute ad un intervento generale sul parco automobili.

L'aumento della redditività può essere sintetizzato in un grafico che raffigura il margine in valore dell'anno 2003 di 21.719 € pari al 9,7 % sul totale ricavi per erogazione di servizi.

Nella legenda per Costi si intendono i “Costi della gestione caratteristica” cioè costi del personale, carburanti e lubrificanti, manutenzioni e riparazioni, assicurazioni rischi, viaggi trasferte vitti e alloggi; altri costi. Per Ricavi si intendono i “Ricavi della Gestione caratteristica” cioè i rimborsi per erogazione di servizi, donazioni e offerte; altri ricavi. Il Margine, ovvero la differenza tra i due valori ha subito una diminuzione negli anni 2001 e 2002 rispetto al 2000, ma è tornato ad un valore pari a 21.719 € nel 2003.

Figura 4.9. Analisi dei costi e dei ricavi nell'erogazione dei servizi della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS



Da ultimo, relativamente ai valori del Conto Economico, la Croce Verde risulta completamente autonoma dal punto di vista del finanziamento dell'attività e del rimborso per l'attività svolta, pur erogando servizi di pubblica utilità.

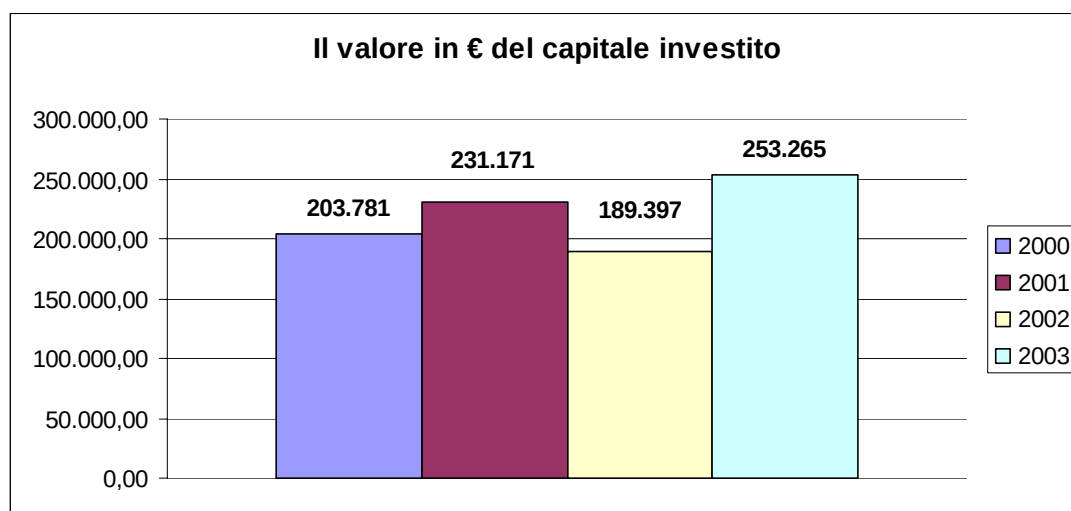
L'associazione, in quanto tale e in quanto garante di un servizio di “pubblica utilità” altrimenti inesistente nel territori di Castelfidardo e limitrofo, non riceve nessun tipo di sussidio da parte dello Stato o del Ministero della Sanità, né da enti pubblici come la Provincia o il Comune.

Per quanto riguarda la situazione patrimoniale della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS si può osservare che a fine 2003, all'interno della P.A. Croce Verde di Castelfidardo risultano investiti circa 253.265 €, di cui 143.575 € proveniente

da immobilizzazioni e 109.690 € dell'attivo circolante. L'entità degli investimenti è negli anni cresciuta e la principale leva su cui normalmente si agisce, andando a incrementare proprio il valore del capitale investito, è rappresentata dall'acquisto di automezzi (ambulanze appunto) utilizzate per l'erogazione dei servizi di primo soccorso e secondari.

Il grafico sottostante mostra il valore del capitale investito.

Figura 4.10. Investimenti della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS



A determinare questo andamento incidono notevolmente gli investimenti fatti nell'anno 2003 acquistando tre automezzi, rispettivamente per svolgere servizi di emergenza, per l'erogazione di servizi trasporto disabili e per il supporto dell'attività di Protezione Civile.

L'investimento nelle immobilizzazioni è stato sostenuto grazie all'accensione di un nuovo prestito presso un istituto bancario locale. Esso ha fatto sì che al 31/12/2003, l'intera esposizione per mutui verso banche ammonti a 72.644 €.

La P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS gode di un buon equilibrio tra attivo e passivo, sintetizzato nei grafici seguenti.

Figura 4.11. Attivo dello Stato Patrimoniale 2003 della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS

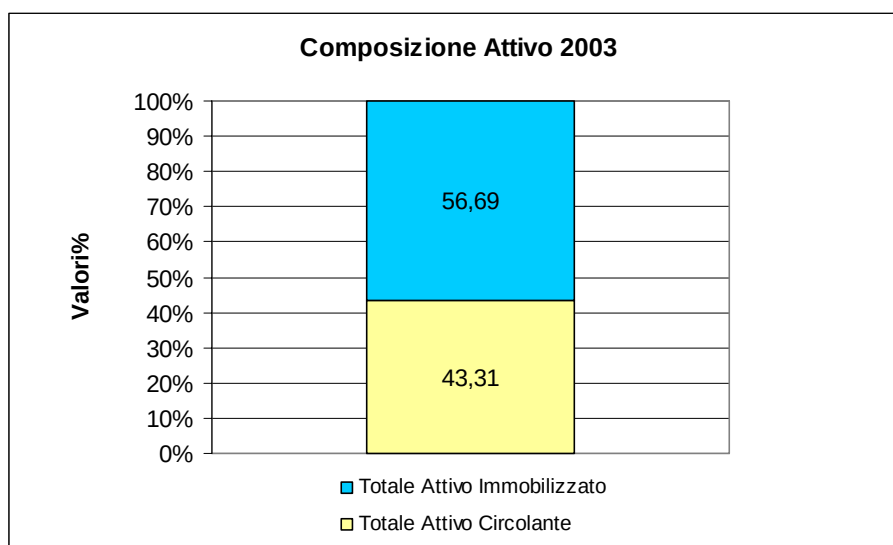
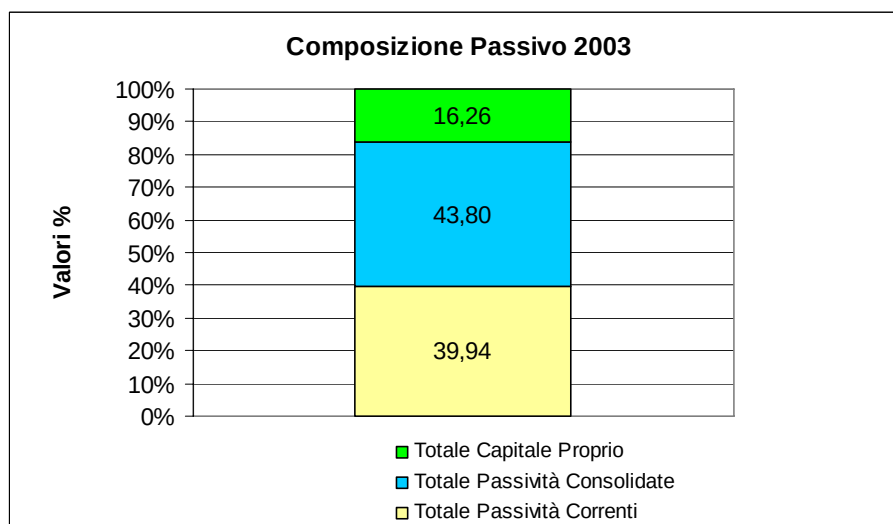


Figura 4.12. Passivo dello Stato Patrimoniale 2003 della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS



Per quanto concerne i tempi medi d’incasso dei crediti verso clienti, dall’analisi effettuata negli anni, è possibile scorgere una leggera contrazione dei tempi medi, ma i pagamenti continuano a non essere regolari. Questa irregolarità genera una gestione di cassa tale che l’associazione continuamente si trova a far fronte a delle uscite ingenti per il pagamento dei suoi fornitori contro mancati incassi di crediti da clienti per periodi che si aggirano su 5 e i 6 mesi.

4.6 Aspetti critici e opportunità del Bilancio Sociale della Pubblica Assistenza Croce Verde di Castelfidardo ONLUS.

All'interno della Pubblica Assistenza Croce Verde di Castelfidardo ONLUS l'introduzione del processo di rendicontazione sociale ha permesso di interrogarsi sulle proprie responsabilità e di mettersi in discussione.

Le forme di dialogo con gli stakeholders, direttamente collegate alla redazione del primo Bilancio Sociale, non sono le uniche vie di contatto con le diverse parti interessate.

Va, infatti, sottolineato, che presso l'Associazione, in vista del documento, ha provveduto a compiere indagini, appena descritte, presso gli utenti, i volontari, i dipendenti e la collettività.

Gli stakeholders sono stati coinvolti e valorizzati, hanno partecipato attivamente al processo ed hanno consolidato la fiducia che nutrivano nei confronti dell'Associazione.

Senza tali indagini, sarebbe stato impossibile raccogliere i dati utili alle valutazioni esposte nel Bilancio Sociale e che hanno reso possibile una programmazione fondata su valide rilevazioni statistiche.

Si tratta di misurazioni, che vanno migliorate nel tempo, inserite nel circuito di programmazione – controllo – comunicazione introdotto nell'Associazione grazie alle risorse del Servizio Civile.

Queste ultime hanno lavorato nel 2004 alla redazione del primo Bilancio Sociale con l'aiuto dei soci e volontari, e sotto la supervisione dei dipendenti.

Nella Pubblica Assistenza Croce Verde di Castelfidardo ONLUS il processo, che dopo otto mesi di lavoro ha portato alla redazione del documento, mostra dei limiti e delle opportunità da tenere in considerazione per la redazione del Bilancio Sociale dell'anno successivo.

Prima di entrare nello specifico occorre premettere che la letteratura a cui abbiamo fatto riferimento finora incoraggia le organizzazioni a considerare il Bilancio Sociale un processo, piuttosto che un semplice documento da affiancare al bilancio di esercizio:²³⁶ apprezzabile è stato l'investimento di risorse materiali, temporali e professionali da parte della Croce Verde nell'introduzione della rendicontazione sociale.

Il Bilancio Sociale 2003 della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS è stato pubblicato su internet, ma non in forma cartacea, sulla base di diverse motivazioni. In primo luogo, le risorse economiche destinate per l'anno 2004 all'informazione non consentivano di sostenere la spesa della stampa del Bilancio Sociale, pertanto si è pensato di registrare il documento soltanto su supporti informatici e di divulgarlo attraverso la rete internet ai principali interlocutori.

In secondo luogo, l'Associazione ha preferito dare la precedenza alla stampa e alla divulgazione della Guida dei Servizi, avvenuta nel settembre 2005.

L'Associazione comunque ha rimandato la stampa alla redazione del secondo Bilancio Sociale che attualmente è in fase di stesura; per pubblicare e diffondere il documento saranno reperite risorse da finanziatori privati attraverso una specifica campagna di raccolta fondi.

L'assenza di copie cartacee del primo Bilancio Sociale può essere considerata un limite in quanto alcune categorie di stakeholders, come ad esempio gli utenti (per la maggior parte anziani) o la cittadinanza difficilmente hanno la possibilità o le competenze per accedere ad internet.

Nonostante queste categorie di soggetti siano state coinvolte durante il processo di redazione del documento, attraverso indagini, con poca probabilità leggeranno in rete i risultati ottenuti.

²³⁶ Secondo il modello Copenhagen Charter, ad esempio, il bilancio sociale è inteso quale rendiconto della creazione di valore all'interno e all'esterno dell'azienda, generato attraverso un processo di dialogo con gli stakeholders, integrati nella strategia e radicati nei valori e nella missione aziendale. Cfr. Hinna L., *Le fasi e le valenze del processo di rendicontazione sociale*, in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, cit., pag. 87.

Si riconosce un limite del Bilancio Sociale 2003 nella tempistica: il processo di rendicontazione è iniziato nel marzo 2004 e si è concluso nell'ottobre dello stesso anno.

I tempi di impaginazione e di revisione della grafica hanno permesso poi la diffusione del documento, in rete, soltanto a partire del marzo 2005. Dopo aver impostato il metodo per la rendicontazione sociale, analizzate le fasi critiche e superate le difficoltà di assemblaggio dei dati ottenuti dalle ricerche sulla soddisfazione degli stakeholders, la P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS si auspica di riuscire a pubblicare il prossimo Bilancio Sociale nel periodo che, secondo alcuni studiosi, dovrebbe coincidere con quello della pubblicazione del bilancio di esercizio, solitamente nei mesi di maggio e giugno successivi il termine dell'anno di esercizio.

Essendo il Bilancio Sociale redatto per la prima volta dall'Associazione, esso risente del limite della mancanza di riferimenti temporali sull'andamento delle attività negli anni precedenti. Si intende comunque raffrontare i dati tra il primo e il secondo Bilancio Sociale, al momento della redazione di quest'ultimo.

Come ultimo fra gli aspetti critici che possiamo individuare troviamo l'assenza di un confronto "orizzontale" del documento con quello di altre realtà associative che si occupano di erogare servizi di trasporto socio-sanitario in contesti socio – economici e territoriali simili.

E' possibile elencare diverse opportunità che si sono aperte alla P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS con l'introduzione del Bilancio Sociale. Il documento ha permesso di dare maggiore completezza alle informazioni contenute nel bilancio civilistico, trattando non solo di aspetti monetari e quantitativi, ma presentando l'Associazione anche in termini descrittivi e qualitativi.

La Croce Verde, in seguito alla redazione del primo Bilancio Sociale, ha riscontrato un miglior clima associativo, probabilmente dovuto al coinvolgimento e alla valorizzazione degli stakeholders, che hanno impiegato l'investimento di risorse umane per diversi mesi nella "customer satisfaction".

Il proposito per l'anno venturo è di continuare il percorso intrapreso, in quanto gli stakeholders sono da considerarsi la risorsa principale dell'associazione.

A questo riguardo la letteratura insiste nel considerare gli stakeholders non soltanto come destinatari della comunicazione, ma come soggetti da coinvolgere nel processo di elaborazione:²³⁷ la Croce Verde dimostra di cogliere, almeno nelle intenzioni, l'opportunità di sperimentare nuove forme di partecipazione per i propri interlocutori.

Un ulteriore vantaggio di cui l'Associazione ha beneficiato attraverso il Bilancio Sociale è stato l'aumento di trasparenza del proprio agire, e delle proprie scelte in merito a questioni sociali ed economiche.

In seguito alla diffusione del Bilancio Sociale l'Associazione ha ottenuto una maggiore visibilità esterna ed una maggiore partecipazione da parte delle istituzioni pubbliche: ad esempio con l'organizzazione della festa della Croce Verde, l'amministrazione comunale è stata partner nella lotteria, inserita nell'occasione.

Ci si attende di valutare, nei tempi necessari, un miglioramento nella qualità dei servizi erogati, consapevoli di avere a che fare con problematiche verso cui la cittadinanza è sensibile.

²³⁷ Cfr. Colombo G.M., Stiz G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*. IPSOA, 2003, pag. 86.

CONCLUSIONI

Al termine di questo lavoro è opportuno compiere alcune riflessioni conclusive. Si è visto come la Responsabilità Sociale d'Impresa porti beneficio nel lungo periodo alle aziende, seppur in modo intangibile. Il miglioramento della reputazione, del clima aziendale, la legittimazione ad operare, la fiducia da parte degli stakeholders solo soltanto alcuni degli elementi che incentivano le aziende ad adottare comportamenti socialmente responsabili.

Si può aggiungere, in riferimento alle organizzazioni non profit, che gli stakeholders assumono rilevanza strategica, in quanto la responsabilità sociale, rivolta a loro, permette di identificarli, motivarli, ascoltare le loro esigenze, soddisfarli e coinvolgerli nelle diverse attività.

Il Bilancio Sociale è lo strumento con il quale un'organizzazione valuta, rende conto e comunica alla comunità comportamenti, risultati e impatti attinenti alle proprie scelte e alle proprie azioni in merito a questioni sociali, ambientali ed economiche.

Il presente lavoro si proponeva quale obiettivo principale verificare come il Bilancio Sociale non sia soltanto un documento cartaceo, ma il risultato di un cammino che intraprende l'organizzazione per crescere e valorizzare il rapporto con gli stakeholders e per creare "valore aggiunto" nei confronti della società.

Abbiamo parlato dell'importanza che assume il processo di redazione del Bilancio Sociale, soprattutto nel terzo settore, in grado di formalizzare tutte le fasi necessarie alla coinvolgimento degli stakeholders, e documentare, alla fine, i miglioramenti ottenuti nel periodo di riferimento.

Alle aziende non profit è richiesta rendicontazione della coerenza tra l'osservanza dei valori etici, le attività svolte e le cifre indicate nel bilancio: in letteratura a questo proposito si utilizza il termine di Bilancio di Missione, quale strumento che esprime con maggiore completezza informazioni sul rispetto della mission, di natura sociale.

In Europa sono stati formulati diversi modelli di Bilancio Sociale: abbiamo visto come nel Copenhagen Charter l'attenzione sia rivolta al processo di rendicontazione; come nel modello Global Reporting Initiative, invece, sia possibile rendicontare tanto gli aspetti sociali, quanto quelli economici e ambientali dell'attività svolta. Ancora, lo standard AA1000 permette di valutare la responsabilità sociale d'impresa, mentre il GBS concentra l'attenzione sul documento del bilancio sociale, definendone le caratteristiche peculiari.

Abbiamo parlato delle principali tematiche che le organizzazioni non profit devono affrontare nella gestione ed abbiamo visto quali sono i limiti di cui soffrono gli strumenti tradizionali di rendicontazione, previsti per legge.

L'adozione di un sistema informativo-contabile può portare le organizzazioni del terzo settore a compiere un salto di qualità, migliorando la propria gestione.

L'attenzione, in genere, verso tematiche inerenti la qualità può essere considerata un presupposto per il Bilancio Sociale.

A questo proposito abbiamo trattato il caso della P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS (An), un ente di erogazione di servizi di pronto soccorso, protezione civile, assistenza ed erogazione di trasporti socio-sanitari.

Sono emersi alcuni risultati importanti: il Bilancio Sociale è stato concepito nell'organizzazione sia come l'insieme delle attività di raccolta, analisi ed elaborazione dati, sia come documento finale che li contiene e li comunica, fornisce informazioni qualitative volte a misurare le performance sociali.

La stesura del documento e l'individuazione di indicatori di efficienza ed efficacia ha coinvolto, durante il processo, numerosi stakeholders dell'Associazione.

Le forme di dialogo con essi, direttamente collegate alla redazione del primo Bilancio Sociale, non sono le uniche vie di contatto con le diverse parti interessate. Presso la Croce Verde, in vista del documento, sono state compiute diverse indagini volte a monitorare il livello di soddisfazione degli utenti, dei volontari, dei dipendenti e della collettività.

I soggetti intervistati hanno fornito un giudizio sulla qualità della gestione e sui benefici e il valore che l'Associazione ha creato per l'ambiente sociale in cui opera.

All'interno della Pubblica Assistenza Croce Verde di Castelfidardo ONLUS il processo, che dopo otto mesi di lavoro ha portato alla redazione del primo Bilancio Sociale, mostra dei limiti e delle opportunità da tenere in considerazione per la redazione del documento per l'anno successivo.

Gli stakeholders sono stati coinvolti e valorizzati, hanno partecipato attivamente ed hanno consolidato la fiducia che nutrivano nei confronti dell'Associazione. Senza le indagini sulla soddisfazione e sul clima aziendale, sarebbe stato impossibile raccogliere i dati utili alle valutazioni esposte nel Bilancio Sociale.

Sulla base di quanto sostiene la letteratura circa l'importanza del processo di rendicontazione si evince che l'investimento di risorse materiali, temporali e professionali da parte della Croce Verde è stato consistente.

Si ritiene che il processo di rendicontazione, iniziato nel marzo 2004 e concluso nell'ottobre dello stesso anno, abbia comportato la pubblicazione dei risultati in tempi troppo lunghi. L'auspicio è riuscire a pubblicare il prossimo documento contemporaneamente al bilancio di esercizio.

Essendo il Bilancio Sociale redatto per la prima volta dall'Associazione, esso risente del limite della mancanza di riferimenti temporali sull'andamento delle attività negli anni precedenti. Si intende comunque raffrontare i dati tra il primo e il secondo Bilancio Sociale, al momento della redazione di quest'ultimo. Allo stesso tempo ci si auspica di poter confrontare il Bilancio Sociale con quello di altre realtà associative che si occupano di erogare servizi di trasporto socio-sanitario in contesti socio-economici e territoriali simili.

L'introduzione del Bilancio Sociale ha aperto nuove opportunità alla P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS, ad esempio è stata data maggiore completezza alle informazioni contenute nel bilancio civilistico, trattando non solo di aspetti monetari e quantitativi, ma presentando l'Associazione anche in termini descrittivi e qualitativi.

La Croce Verde, in seguito alla redazione del primo Bilancio Sociale, ha riscontrato un miglior clima associativo, probabilmente dovuto al coinvolgimento e alla valorizzazione degli stakeholders, che hanno impiegato l'investimento di risorse umane per diversi mesi nella "customer satisfaction".

La letteratura insiste nel considerare gli stakeholders non soltanto come destinatari della comunicazione, ma come soggetti da coinvolgere nel processo di elaborazione: la P.A. Croce Verde di Castelfidardo ONLUS ha dimostrato di cogliere, almeno nelle intenzioni, l'opportunità di sperimentare nuove forme di partecipazione per i propri interlocutori.

In seguito alla diffusione del Bilancio Sociale l'Associazione ha ottenuto una maggiore visibilità esterna ed una maggiore partecipazione da parte delle istituzioni pubbliche, quindi il documento si è rivelato valido ai fini di potenziamento della comunicazione sociale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- “L’impegno sociale delle aziende in Italia,”* I rapporto, ricerca Errepi Comunicazione, Experian research 2001.
- “L’impegno sociale delle aziende in Italia,”* Il rapporto, ricerca Errepi Comunicazione, SWG 2004.
- “Progetto CSR-SC”* Ministero del lavoro e delle politiche sociali, in collaborazione con Unioncamere, reperibile in www.welfare.gov.it/csr
- AA.VV., *Responsabilità sociale e cooperazione: l’etica come identità*. Cooperstudi Marche, 2003
- AA.VV., *Responsabilità sociale: gli stakeholders*, in “De qualitate”, n° 6/2003.
- AA.VV., *Documento di presentazione di un sistema rappresentativo dei risultati di sintesi delle aziende non profit*, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (CNDC), commissione aziende non profit, luglio 2002.
- AA.VV., *Relazione sull’economia sociale*, Consiglio Nazionale dell’Economia e del Lavoro, 24 novembre 2004.
- Alberti L., *Associazioni di volontariato. Aspetti civilistici, contabili, fiscali e formulario*. Edizioni FAG, Milano, 1997.
- Anselmi L., *L’azienda comune. Principi e metodologie economico aziendali per gli enti locali*, Maggioli Editore, Rimini, 2001.
- Antoldi F., *Governare l’azienda non profit. I sistemi di governo strategico delle grandi organizzazioni non lucrative*, in “Sviluppo & organizzazione”, n°180/2000.
- Arici R., *“Differenti per forza.”* *Forme di rendicontazione sociale nelle cooperative*, in “rivista della cooperazione”, n° 1-2/2000.
- Bagliani M., Vicari S., *Strumento da non usare solo per la comunicazione*. Edizione Il sole 24ORE, Milano, 3-5-2004.
- Barbetta G.P., *Senza scopo di lucro. Dimensioni economiche, legislazione e politiche nel settore non profit in Italia*, ed. il Mulino, Bologna, 1996.

- Beda A., Bodo R., *La responsabilità sociale d'impresa, strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, ed. Il sole 24ORE, Milano 2004.
- Bodega D., Manzoleni L., *Tra solidarietà e ricerca di efficienza. Assetti organizzativi e sistemi di governo delle organizzazioni non profit*, in "Sviluppo & organizzazione", n°180/2000.
- Bortoli B., *Politiche sociali, rischio, responsabilità: sociologia e servizio sociale agli albori della professione*, in "Studi di sociologia", n°4-2001.
- Bruni L., Zamagni S., *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Edizioni Il Mulino, Bologna, 2004.
- Calabrò A., Del Giudice L., *La finanza virtuosa. Storia dell'oscar di bilancio 1952-2000*. FERPI, Il sole 24ORE, Milano, 2001.
- Cavicchi P., Dalle donne A., Durand C., Pezzuto G., *Bilancio sociale e ambientale. Responsabilità sociale e ambientale dell'impresa*. Ed IPSOA, 2003.
- Cerana N. (a cura di), *Comunicare la responsabilità sociale, teorie modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Franco Angeli editore, Milano, 2004.
- Cerioti M., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, in "Summa", Milano, 2002.
- Cevolini A., *Politiche sociali, rischio, responsabilità: la responsabilità sociale nelle organizzazioni della società civile*, in "Studi di sociologia" n°4-2001.
- Chiesi A. M., Martinelli A., Pellagotta M., *Il bilancio sociale, stakeholders e responsabilità sociale*. Edizione Il sole 24ORE, Milano, 2000.
- Colombo F., *Contabilità e bilanci delle aziende non profit. Piano dei conti, registrazioni contabili, schemi di bilancio, relazioni di gestione per cooperative sociali, Ong, associazioni e organizzazioni di volontariato*. Edizione Il sole 24ORE, Milano, 2001.
- Colombo G.M., Stiz G., *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*. Edizioni IPSOA, Milano, 2003.
- Commissione delle Comunità Europee: *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 2001.

- Commissione delle Comunità Europee: *Comunicazione – Responsabilità Sociale delle Imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Bruxelles, 2002.
- Condosta L., *Comunicare la responsabilità sociale: il bilancio sociale e le sue funzioni*, in www.bilanciosociale.it
- D'Anselmi P., *Vaghe stelle del bilancio sociale*. Articolo reperibile in www.ferpi.it
- Falconi G., Donati G., *Responsabilità sociale d'impresa: il caso di una cooperativa sociale*, in "Qualità n° 4-2003.
- Falk F., *Percorsi di qualità per il sociale. Lo sviluppo di un approccio alla qualità nel non profit*, Milano, 18-2-2002, articolo reperibile in www.sodalitas.it
- Fiorentini G., *Organizzazioni non profit e di volontariato. Direzione, marketing e raccolta fondi*. Etaslibri, Milano, 1997.
- Fiorentini G., Preite D., *Azienda pubblica e azienda non profit: il ruolo del bilancio sociale nel decentramento*, in "Azienda pubblica" n° 2-3/2000.
- Frey M., *Gestione e rendicontazione sociale tra imprese e non profit*, in "Il ponte", n° 10-11/2003.
- Friedman M., *The social responsibility of business is to increase its profits*, New York Time magazine, September 13th, 1970.
- Gatti D., *Come fare il bilancio sociale: un modello di rendicontazione*, in "Prospettive sociali e sanitarie", n° 19-20/2002.
- GBS - Gruppo di studio per il bilancio sociale (2001), *Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, GBS in www.gruppobilanciosociale.org
- Grattagliano F., *Bilanci sociali scritti troppo in fretta*. Il sole 24 ore, 3-5-2004.
- Grumo M., *Introduzione al management delle aziende non profit*. Edizioni Etas Libri, Milano, 2001.
- Gruppo di lavoro "Enti locali" e "Non profit" dell'Ordine dei dottori commercialisti di Ivrea, Pinerolo, Torino, *Il Bilancio sociale nell'ambito del non profit*, Torino, 2002, articolo reperibile in www.bilanciosociale.it
- Hinna A., *Bilanci di missione*, in "Rivista del Volontariato", novembre 1999.

- Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*. Edizione Il sole 24 ORE, Milano, 2002.
- Jonas H., *Principio responsabilità*, Einaudi, Torino.
- Lo martire G., *Le organizzazioni non profit. Il controllo di gestione e l'analisi di bilancio*. Franco angeli editore, Milano, 1999.
- Lucchini G.G., *Bilancio sociale: evoluzione e prospettive*. Materiale presentato in occasione della premiazione Oscar di bilancio, Milano, dicembre 2004.
- Maino G., Pucci L., Vergani E., *Bilancio sociale e altri strumenti di governo e comunicazione di responsabilità per imprese sociali e istituzioni*, in "Autonomie locali e servizi sociali", n° 2-2002.
- Malavasi, *Bilancio sociale cooperativo: contributi introduttivi. Saggi: la responsabilità sociale dell'impresa*, in "Rivista della cooperazione" n° ½-2000.
- Manfredi F., Maino G., *Aziende non profit. Il governo e la comunicazione della qualità*. Egea, Milano, 2000.
- Marangoni G., *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni nonprofit*, materiale distribuito in occasione del Workshop dell' 8-4-2005 presso l'università di Bologna, facoltà di economia di Forlì sul tema "Il bilancio sociale e di missione per le aziende non profit".
- Mari L. M., *Impresa cooperativa. Mutualità e bilancio sociale*, G. Giappichelli editore, Torino, 1994.
- Martino K., *Il contributo del ministero del lavoro e delle politiche sociali nella diffusione della CSR in Italia e in Europa*, in "Sviluppo", 2004.
- Martino K., *Il progetto CSR-SC e lo standard italiano per la responsabilità sociale di impresa*, in "Qualità", n° 4-2003.
- Matacena A., *Il bilancio sociale: un eccezionale strumento per comunicare la propria missione*. Articolo reperibile in www.bilanciosociale.it
- Matacena A., *Responsabilità sociale e accountability nell'impresa cooperativa*, in "Il ponte", n° 10-11/2003.

- Mattana G., *La Responsabilità sociale d'impresa: un forte crescendo di interesse, una grande sfida, anche per la qualità*, in "Qualità", n° 4/2003.
- Matteucci M., *Responsabilità sociale delle imprese. La norma SA8000 sulla "responsabilità sociale" è una norma internazionale, ad adesione volontaria*, in "De qualitate", n° 7/2002.
- Mazzoleni M., *Responsabilità sociale d'impresa: funzionamento dell'impresa cooperativa*, in "Il ponte", n° 10-11/2003.
- Miani M., *L'etica della comunicazione per l'impresa etica: il resoconto del convegno, e La comunicazione d'impresa e il bilancio sociale partecipativo*. Resoconto del convegno tenutosi a Bologna l'11-11-2004 sul tema "L'etica della comunicazione per l'impresa etica".
- Molteni M., Lucchini G.G., *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Franco Angeli editore, Milano, 2004.
- Montanini L., *Etica e governo negli istituti religiosi. I caratteri di aziendalità*, Clua Edizioni, Ancona, 2002.
- Moro G., Profumo A., *Plus Valori. La responsabilità sociale d'impresa*, ed. Baldini & Castaldi, 2003.
- Napoletano E.M., *Il bilancio sociale negli studi professionali*, Profetica, articolo reperibile in www.bilanciosociale.it
- Pavolini E., *Le nuove politiche sociali. I sistemi di welfare tra istituzioni e società civile*. Il Mulino, Bologna, 2003.
- Perrini F.(a cura di), *La responsabilità sociale delle imprese. Intervista a Roberto Maroni, ministro del welfare*, in "Economia & management", n° 5/2003.
- Pettinato (a cura di), *Gestire il non profit. Guida pratica alla gestione degli enti senza fini di lucro*. Edizione Il sole 24 ORE, Milano, 2000.
- Pietrogrande F., *Il bilancio sociale delle cooperative sociali, assonanza (non) solo nel lessico*, in "Rivista della cooperazione" n° ½-2000.
- Propersi A., *Le aziende non profit. I caratteri, la gestione, il controllo*. ETAS, 1999.
- Propersi A., Rossi G., *Gli enti non profit. Associazioni – fondazioni – comitati – Club – mutue – ONLUS – Organizzazioni di volontariato – Associazioni sportive*

- dilettantistiche - Associazioni di promozione sociale- circoli aziendali – La raccolta fondi*. Edizioni Il sole 24ORE, Milano, 2004.
- Pucci L., *Come fare il bilancio sociale: linee guida nazionali e internazionali*, in “Prospettive sociali e sanitarie”, n° 19-20/2002.
- Pucci L., *Organizzazioni responsabili. Servizi di qualità. Una disamina di concetti e strumenti*, in “Formarsi per coordinare”, pubblicazione a cura di Coö.S.S. Marche, Ancona, 2004.
- Pucci L., Vergani E.(a cura di), *Il bilancio sociale nel terzo settore. Guida pratica alla redazione*. Impresa e professionisti, Egea, Milano, 2002.
- Quacquarelli B., Paoletti F., *Gestire la responsabilità sociale di impresa*, in “Sviluppo e organizzazione”, n° 186/2003.
- Ranci Ortignosa E., *Bilancio sociale e dintorni*, in “Prospettive sociali e sanitarie” n° 19-20/2002.
- Rosetti A., *L’accreditamento in area sociale*. Materiale distribuito in occasione del seminario di studi su *L’accreditamento nei servizi sociali: alternative, esperienze, ipotesi*. Ancona, 10 giugno 2004.
- Rusconi G., *Il bilancio sociale d’impresa. Problemi e prospettive*. Giuffrè editore, 1988.
- Rusconi G., Dorigatti M., *La responsabilità sociale d’impresa*, Fondazione Acli Milanesi, Milano, 2004.
- Sacconi L., *Standard, autoregolazione e vantaggio comparato dell’impresa cooperativa*, in “Il ponte”, Firenze, n° 10-11/2003.
- Sacconi L., Baldin E., *Come le organizzazioni possono essere socialmente responsabili?* in “Sviluppo e organizzazione”, n° 186/2003.
- Salani M.P. (a cura di), *L’impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione nella cooperazione*, in “Il ponte”, n° 10-11/2003.
- Salani M.P. (a cura di), *La responsabilità sociale cooperativa*. Il Ponte Editore, Firenze, 2004.
- Salani M.P., *Responsabilità, mutualità, rendicontazione sociale nelle cooperative*, in “Il ponte”, n° 10-11/2003.

- Smith A., *An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1976
- Tanese A. (a cura di), *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche. Analisi e strumenti per l'innovazione*. Edizioni scientifiche Italiane, in www.cantieripa.it
- Tannini F., *La rendicontazione sociale del non profit*. Oscar di bilancio 1954-2004. Sodalitas, Milano.
- Tencati A., *Il progetto CSR-SC: la proposta tecnica*. Università Bocconi 2005: materiale presentato al convegno “La responsabilità sociale: un’opportunità per le imprese” tenutosi presso la Camera di commercio di Ancona, 1-3-05.
- Tolovi Jr., *L’evoluzione della responsabilità sociale delle imprese*, in “Sistemi e impresa” n° 4/2001
- Traini M. (a cura di), *Bilancio sociale ai primi passi*. Il sole 24ORE, 21-5-2004.
- Travaglini C., *Lo sviluppo di regole per la rendicontazione per le aziende del terzo settore*, in Matacena A, (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 1999.
- Turri M., *Un approccio empirico alla gestione del personale nelle aziende non profit*, in “Azienda pubblica” n° 6-2001.
- Vitale M., *Impresa, responsabilità sociale, cooperazione*, in “Il ponte”, n° 10-11/2003.
- Vitali M., *Il bilancio sociale dalle imprese profit alle organizzazioni non profit*. 2005, articolo reperibile in www.bilanciosociale.it
- Viviani M., *Il bilancio sociale come agenda*, in “Sviluppo e organizzazione” n° 196/2003.
- Viviani M., *Valutare le aziende non profit. I significati di efficienza ed efficacia nell’economia sociale*, in “Sviluppo e organizzazione,” n°181/2000.
- Viviani M., *Cooperazione e bilancio sociale: suggerimenti per una paternità consapevole*, in “rivista della cooperazione” n° ½-2000.
- Zamagni S., *La responsabilità sociale d’impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, in “Il ponte”, Firenze, n° 10-11/2003.
- Zamagni S., *Responsabilità sociale d’impresa*, in www.bilanciosociale.it
- Zanini A., *Adam Smith*, edizioni scolastiche Bruno Mondadori, Milano 1997.

Zarri L., *Perché le ONP dovrebbero impegnarsi nella rendicontazione sociale?*
materiale distribuito in occasione del Workshop dell' 8-4-2005 presso
l'università di Bologna, facoltà di economia di Forlì, sul tema *“Il bilancio
sociale e di missione per le aziende non profit”*.

BILANCI SOCIALI CONSULTATI

Bilanci di Sostenibilità 2003 e 2004 redatti da Azienda Energetica Metropolitana
AEM Torino S.p.a.;

Bilanci Sociali 2000 – 2003 redatti da Coo.S.S.Marche, Cooperativa Sociale;

Bilancio 2003 redatto da AIRC Associazione Italiana Ricerca sul Cancro (Mi);

Bilancio di Missione 2002, 2003, 2004 redatti da Umana Mente, Fondazione a
sostegno della Solidarietà Sociale, Milano;

Bilancio di Missione 2003 redatto da CESVI Cooperazione e Sviluppo ONLUS (Bg);

Bilancio di Missione al 30 giugno 2004 redatto dal Comitato Telethon Fondazione
ONLUS e Fondazione Telethon, Roma;

Bilancio Sociale 2002 e Bilancio di Sostenibilità 2003 redatti dal Centro Anziani
Porcia, Associazione di Volontariato ONLUS, Porcia, (Pn);

Bilancio Sociale 2002 redatto da Cooperativa Sociale So.Eko, Torino;

Bilancio Sociale 2002 redatto da UILDM Unione Italiana Lotta alla distrofia
Muscolare ONLUS, sezione di Bergamo;

Bilancio sociale 2002 redatto dal Fondo Nazioni Unite per l'Infanzia, Comitato
Italiano per l'UNICEF ONLUS, Roma;

Bilancio Sociale 2002 redatto dalla Provincia di Parma;

Bilancio Sociale 2003 – 2004 redatto da Vodafone Italia, impresa telefonia mobile
(To);

Bilancio Sociale 2003 e 2004 redatti da BoxMarche Idee & Packaging, impresa
cartotecnica, Corinaldo (An);

Bilancio Sociale 2003 e 2004 redatti da La tenda di Abramo, Associazione di
Volontariato, Casa di Accoglienza, Falconara (An);

Bilancio Sociale 2003 redatto da Aibi, Organizzazione Umanitaria Internazionale per la Tutela dei Bambini nel Mondo (Mi);

Bilancio Sociale 2003 redatto da Associazione Centro di Ascolto e di Prima Accoglienza, Caritas, Macerata;

Bilancio Sociale 2003 redatto da Associazione Diakonia ONLUS e Caritas diocesana Bergamasca (Bg);

Bilancio Sociale 2003 redatto da Associazione Italiana Genitori A.Ge. per la rappresentanza delle famiglie presso le Istituzioni Amministrative, Pesaro;

Bilancio Sociale 2003 redatto da Associazione Italiana Malattia di Alzheimer A.I.M.A. ONLUS, Pesaro;

Bilancio Sociale 2003 redatto da AVSI, Associazione Volontari per il Servizio Internazionale, Cesena (Fc);

Bilancio Sociale 2003 redatto da Azienda Sanitaria Locale A.S.L.12 Biella;

Bilancio Sociale 2003 redatto da ConSolida, Consorzio della Cooperazione Sociale, Trento;

Bilancio Sociale 2003 redatto da Cooperativa Sociale CADIDAI, Bologna;

Bilancio Sociale 2003 redatto da FBOV Fondazione Banca degli Occhi del Veneto ONLUS (Ve);

Bilancio Sociale 2003 redatto da Gruppi di Volontariato Vincenziano, Associazione per la promozione umana e cristiana la lotta contro le povertà materiali e spirituali, Marche;

Bilancio Sociale 2003 redatto da Libera.Mente, Associazione di Volontariato per la prevenzione del disagio psichico, Fano (Pu)

Bilancio Sociale 2003 redatto da Tutti i Cuori di Rossana, Associazione di Volontariato per il Sostegno dei Bambini Cardiopatici, Pesaro;

Bilancio Sociale 2003 redatto dal Centro Servizi per il Volontariato delle Marche

Bilancio Sociale 2003 redatto dal Comune di Cesena (Fc);

Bilancio sociale 2003 redatto dal ForumSolidarietà, Centro Servizi per il Volontariato in Parma;

Bilancio Sociale 2003 redatto dalla Pubblica Assistenza Croce Verde di Castelfidardo ONLUS (An);

Bilancio Sociale 2003 redatto dalla Pubblica Assistenza Croce Verde di Ascoli Piceno;

Bilancio Sociale 2004 redatto da Fondazione Cariplo, Milano;

Bilancio Sociale di Mandato 1999/2003 redatto dal Comune di Cremona;

Bilancio Sociale gennaio 2001 – giugno 2003 redatto da Fondazione Fiera Milano;

Quaderno del Bilancio Sociale 2003 redatto dalla Banca Popolare di Ancona;

SITI INTERNET VISITATI

<http://www.anpas.org> Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze

<http://www.bancaetica.com> Banca Popolare Etica

<http://www.bilanciosociale.it> Il Bilancio Sociale in Italia

<http://www.cantieripa.it> Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica per l'efficienza delle Amministrazioni

<http://www.centriserviziovolontariato.it> Coordinamento nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato

<http://www.commercioequo.org> Fair World – Il Commercio Equo e Solidale in Italia

<http://www.consumietici.it> ANCEA – Associazione per la promozione del Consumo Etico

<http://www.copenhagencentre.org/sw204.asp> Istituto di Copenhagen che si è occupato delle linee guida modello di Bilancio Sociale Copenhagen Charter

<http://www.croceverdecastelfidardo.it> Pubblica Assistenza Croce Verde di Castelfidardo ONLUS, ente di Pronto soccorso, Assistenza, Erogazione di trasporti di tipo socio – sanitario e Protezione Civile.

<http://www.csreurope.org> CSR Europe, un network di 60 imprese multinazionali e 18 organizzazioni nazionali partner che si impegnano in iniziative di responsabilità sociale

<http://www.csv.marche.it> Centro Servizi per il volontariato della Regione Marche
<http://www.ferpi.it> Federazione Italiana Pubbliche Relazioni
<http://www.finanze-etica.org> Associazione Finanza etica per la Promozione Socioculturale del Risparmio Solidale
<http://www.fivol.it> Fondazione Italiana per il Volontariato
<http://www.gruppobilanciosociale.org> Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale – GBS
<http://www.nonprofitonline.it> Il Portale del Terzo Settore
<http://www.oscardibilancio.org> Premio Nazionale Oscar di Bilancio
<http://www.sodalitas.it> Associazione per l'Imprenditoria nel Sociale, Milano
<http://www.terzo-settore.it> Il primo Portale Italiano del Non Profit
<http://www.vita.it> Non Profit Magazine Online
<http://www.welfare.gov.it/csr> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

RIFERIMENTI LEGISLATIVI

Decreto Regio n° 84 del 12 febbraio 1930, Vittorio Emanuele III decide di trasferire alla Croce Rossa Italiana tutte le competenze relative al soccorso e scioglie tutte le associazioni prive di riconoscimenti giuridici.

Legge n° 753 del 1862, istituzione delle Opere Pie;

Legge Crispi 1890, riconoscimento delle Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza (IPAB);

Codice Civile della Repubblica Italiana, emanato nel 1942;

Carta Costituzionale della Repubblica Italiana, varata nel 1948;

Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, 1948;

Legge 485/1978, disciplina degli enti di formazione professionale;

Leggi n° 112/1980 e 804/1997 e D.P.R. 1017/1986 regolazione istituti di patronato;

Legge n° 222/1985, riconoscimento degli enti costituiti o approvati dall'autorità ecclesiastica;

Legge n° 49/1987, riconoscimento dell'esistenza delle organizzazioni non governative (ONG);

Legge n° 21/1990 e D.lgs. 356/1990, regolano le associazioni e le fondazioni bancarie;
Legge quadro n° 266/1991 sul Volontariato;
D.lgs n° 127/1991, disciplina lo Stato Patrimoniale;
Legge n° 381/1991 disciplina le Cooperative Sociali, di tipo “A” e di tipo “B”;
Direttiva del Consiglio dei Ministri del 7 gennaio 1994, legge n° 281/1998 e D.lgs. n° 286/99 per la redazione della carta dei servizi, negli enti locali.
Legge della Regione Marche n° 48/95 e 20/98, che disciplinano la materia del volontariato;
D.lgs. 367/1996, riconoscimento degli enti lirici;
D.Lgs n° 460 del 1997, istituzione delle ONLUS, Organizzazioni non lucrative di utilità sociale;
Legge Regione Marche n° 36/1998, definizione del sistema di emergenza sanitaria, 118;
DPR n° 917 del 22/12/98, approvazione della Circolare 168/E emanata nel 1998 dal Ministero delle finanze, del Testo Unico delle imposte sui redditi;
Legge n° 383/2000, riconoscimento delle Associazioni di Promozione Sociale;
Legge quadro n° 328/2000 per la “realizzazione di un sistema integrato di interventi e servizi sociali”;
Decreto n° 207 del 4 maggio 2001, detta i criteri generali per il riordino delle IPAB in aziende pubbliche di servizi o in persone giuridiche private;
Legge Regione Marche del 23 febbraio n° 11/2005, interventi per la promozione di prassi socialmente responsabili, per la certificazione della qualità, del rispetto dell’ambiente, della sicurezza e dell’etica delle Amministrazioni Pubbliche locali e loro enti e consorzi, di organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS) e delle piccole e medie imprese marchigiane;
Legge n° 2595/2005, delega al Governo concernente la disciplina dell’impresa sociale;
Legge n° 80/2005, piano di azione per lo sviluppo economico, sociale e territoriale.

ALLEGATI

ALLEGATO 1.
STATO PATRIMONIALE PER LE AZIENDE NON PROFIT

Contenuto Stato Patrimoniale Aziende Non Profit	
ATTIVO	
A) CREDITI VERSO ASSOCIATI PER VERSAMENTO QUOTE	
B) IMMOBILIZZAZIONI	
<i>I – Immobilizzazioni immateriali</i>	
1)	costi di impianto ed ampliamento
2)	costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità
3)	diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno
4)	concessioni, licenze, marchi e diritti simili
5)	avviamento
6)	immobilizzazioni in corso e acconti
7)	altre
<i>II – Immobilizzazioni materiali</i>	
1)	terreni e fabbricati
2)	impianti e attrezzature
3)	altri beni
4)	immobilizzazioni in corso e acconti
<i>III – Immobilizzazioni finanziarie, con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo:</i>	
1)	partecipazioni
2)	crediti
3)	altri titoli
C) ATTIVO CIRCOLANTE	
<i>I-Rimanenze:</i>	
1)	materie prime, sussidiarie e di consumo,
2)	prodotti in corso di lavorazione e semilavorati,
3)	lavori in corso su ordinazione,
4)	prodotti finiti e merci,
5)	acconti;
<i>II – Crediti, con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo:</i>	
2)	verso altri.
<i>III – Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni:</i>	

1) partecipazioni
2) altri titoli
IV – Disponibilità liquide
1) depositi bancari e postali;
2) assegni;
3) denaro e valori in cassa;
D) RATEI E RISCOINTI
PASSIVO
A) PATRIMONIO NETTO:
I – Patrimonio libero
1) Risultato gestionale esercizio in corso (positivo o negativo)
2) Risultato gestionale da esercizi precedenti
3) Riserve statutarie
II – Fondo di dotazione dell'ente (se previsto)
III – Patrimonio vincolato
1) Fondi vincolati destinati da terzi
2) Fondi vincolati per decisione degli organi istituzionali
B) FONDI PER RISCHI E ONERI
1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili;
2) altri.
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO
D) DEBITI, CON SEPARATA INDICAZIONE, PER CIASCUNA VOCE, DEGLI IMPORTI ESIGIBILI OLTRE L'ESERCIZIO SUCCESSIVO:
1) Titoli di solidarietà ex art. 29 del D. Lgs. n. 460;
2) Debiti verso banche;
3) debiti verso altri finanziatori;
4) acconti;
5) debiti verso fornitori;
6) debiti tributari;
7) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale;
8) altri debiti.
E) RATEI E RISCOINTI

ALLEGATO 2.
RENDICONTO GESTIONALE A PROVENTI ED ONERI
(SEZIONI DIVISE E CONTRAPPOSTE)

Oneri	Proventi
1) Oneri da attività tipiche	1) Proventi da attività tipiche
1.1) Materie prime	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
1.6) Oneri diversi di gestione	
2) Oneri promozionali	2) Proventi da raccolta fondi
e di raccolta fondi	
2.1) Raccolta 1	2.1) Raccolta 1
2.2) Raccolta 2	2.1) Raccolta 2
2.3) Raccolta 3	2.2) Raccolta 3
2.4) Attività ordinaria di promozione	2.4 Altri
3) Oneri da attività accessorie	3) Proventi da attività accessorie
3.1) Materie prime	3.1) Da contributi su progetti
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
3.6) Oneri diversi di gestione	
4) Oneri finanziari e patrimoniali	4) Proventi finanziari e patrimoniali
4.1) Su prestiti bancari	4.1) Da depositi bancari
4.2) Su altri prestiti	4.2) Da altre attività
4.3) Da patrimonio edilizio	4.3) Da patrimonio edilizio
4.4) Da altri beni patrimoniali	4.4) Da altri beni patrimoniali
5) Oneri straordinari	5) Proventi straordinari
5.1) Da attività finanziaria	5.1) Da attività finanziaria
5.2) Da attività immobiliari	5.2) Da attività immobiliari
5.3) Da altre attività	5.3) Da altre attività
6) Oneri di supporto generale	6) Proventi straordinari
6.1) Materie prime	
6.2) Servizi	
6.3) Godimento beni di terzi	
6.4) Personale	
6.5) Ammortamenti	
6.6) Oneri diversi di gestione	
7) Altri oneri	7) Altri proventi
Risultato gestionale positivo	Risultato gestionale negativo

ALLEGATO 3.
PROSPETTO DI RAPPRESENTAZIONE DELLA DINAMICA
MOVIMENTAZIONE DEI FONDI

	Fondi con tipo di vincolo N 1	Fondi con tipo di vincolo N2	Fondi disponibili	Totali
Apertura dell'esercizio				
Risultato della gestione ²³⁸				
Assegnazioni ad attività specifiche				
Erogazioni effettive				
...				
Situazione di chiusura dell'esercizio				

²³⁸ Il risultato potrà essere riportato con una evidenza specifica per ciascuna gestione di riferimento.

SECONDA PARTE: ORGANIZZAZIONE

1 2 3 4 5

per niente poco abbastanza molto moltissimo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6) E' stato adeguatamente informato

sulle modalità di pagamento/rimborso del servizio? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7) Quanta sicurezza desidererebbe in più

riguardo a questo aspetto? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5

Per niente poco abbastanza molto moltissimo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8) L'operatore le ha subito confermato la disponibilità per il servizio? SI NO

9) Quanto conta per lei questo aspetto?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10) Chi le ha risposto al telefono ha saputo rispondere a tutte le sue domande? SI NO

11) Quando ha prenotato i servizi

di cui aveva bisogno, quanto le è sembrata

organizzata la centrale operativa?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12) Desidererebbe più informazioni rispetto a:

tipologia di pagamento/rimborso

☐

donazioni e sgravi fiscali

☐

il 118 e il sistema di emergenza sanitario

☐

sono già informato su tutto

☐

13) Quanto conta per lei l'organizzazione?

☐

☐

☐

☐

☐

14) Quanto deve migliorare l'organizzazione?

☐

☐

☐

☐

☐

15) Quanto le sono sembrati cordiali

☐

☐

☐

☐

☐

gli operatori telefonici ?

TERZA PARTE: L'AMBULANZA

16) Quanto conta per lei la puntualità dell'ambulanza? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17) L'ambulanza è stata sempre puntuale? Si / No
Se no, quante volte non è stata puntuale? _____

18) Quanto è soddisfatto, nel complesso, della puntualità dell'ambulanza? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

19) Quanto deve migliorare la puntualità? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

20) Quanto conta per lei la pulizia dell'ambulanza?
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

21) Quanto sono pulite le ambulanze?
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

22) quanto deve migliorare la pulizia? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

23) Quanto sono comodi i mezzi di trasporto? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1	2	3	4	5
Per niente	poco	abbastanza	molto	moltissimo
☐	☐	☐	☐	☐

24) I mezzi sono sufficientemente climatizzati?
☐ ☐ ☐ ☐ ☐
(troppo caldo d'estate/ troppo fredde d'inverno)

25) Quanto bisogna migliorare la comodità dei mezzi?
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

26) Quali mezzi senti più confortevoli in relazione alle sue esigenze?
Taxi sanitario ☐
Ambulanza ☐
Trasporto disabili ☐

27) Quanto i mezzi di barellaggio sono comodi ed adeguati alle sue esigenze? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

28) L'autista dell'ambulanza è prudente? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
(esprima un giudizio)

Se no, quali sono gli aspetti negativi?

Velocità troppo elevata ☐

Frenate brusche ☐

Sterzate brusche ☐

Cambio a singhiozzo ☐

Altro

29) Come giudica la guida degli autisti? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

30) Quanto devono migliorare in generale gli autisti? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

QUARTA PARTE: I MILITI

31) Quanta disponibilità ha trovato nei militi che hanno svolto il servizio? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

32) I militi le sono sembrati preparati? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

33) Quanto devono migliorare la loro preparazione tecnica? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

34) Quanta cortesia e attenzione ha trovato nei militi della Croce Verde? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

35) Quanto devono migliorare questo aspetto? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 **2** **3** **4** **5**
 Per niente poco abbastanza molto moltissimo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

36) Quanto devono migliorare in generale i militi?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

37) Mentre aspettava la prestazione in ospedale, i militi sono rimasti con lei? Si No
Se no, perché?

Day hospital ☐

La prestazione che dovevo eseguire era più lunga di un'ora? ☐

QUINTA PARTE: LA PRIVACY

38) Durante l'attesa la sua riservatezza
è stata rispettata...

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

39) Quanta riservatezza desidera in più?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

SESTA PARTE: CONCLUSIONE

40) I suoi familiari pensano che la Croce Verde:

Sostituisca il loro compito

Risparmiano tempo

Sia comunque il servizio più idoneo alle tue patologie

Altro... _____

41) Esprima un giudizio generale sull'organizzazione
Croce Verde

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

42) Quanto è importante il servizio che svolge?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

43) Quanto è valido il servizio che fornisce?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

44) Quanto in generale deve migliorare?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

45) Ha suggerimenti o osservazioni da comunicarci al fine di migliorare i nostri servizi?

La ringraziamo per il tuo tempo e per il tuo prezioso contributo.

DATA _____

INTERVISTATRICE _____

ALLEGATO 5.
QUESTIONARIO SULLA SODDISFAZIONE RIVOLTO AI
VOLONTARI DELLA P.A. CROCE VERDE DI CASTELFIDARDO
ONLUS

Età _____

Sesso ☐ M ☐ F

1. Da quanti anni sei iscritto? _____

2. Quanti turni svolgi al mese? _____

3. Come sei venuto/a a conoscenza dell'attività della Croce Verde?

Amici ☐ Stampa ☐ Depliant ☐

Altro _____

Il clima

1. Sei stato accolto bene in Croce Verde, quando hai iniziato l'attività di volontario?

Per niente ☐ poco ☐ abbastanza ☐ molto ☐ moltissimo ☐

2. Quanto ti senti coinvolto nelle attività delle Croce Verde?

Per niente ☐ poco ☐ abbastanza ☐ molto ☐ moltissimo ☐

Perché? _____

Quanto sei soddisfatto del tuo rapporto con gli altri volontari?

Per niente ☐ poco ☐ abbastanza ☐ molto ☐ moltissimo

Spiega brevemente

perché. _____

4. Nei primi servizi, sei stato affiancato da volontari esperti? Si ☐ No ☐

5. Di solito cambi squadra nei turni? Si ☐ No ☐

6. Saresti disponibile a cambiare squadra di tanto in tanto?

Si perché:

No perché:

7. Quanto ti senti motivato attualmente?

Per niente ☐ poco ☐ abbastanza ☐ molto ☐ moltissimo ☐

8. Sei sempre stato motivato negli anni di servizio?

Si perché:

No perché:

9. Vorresti svolgere altri ruoli oltre a quelli di milite, autista, capo soccorso e centralinista?

☐ no perché

☐ Sì,
quali? _____

10. Vorresti partecipare ed essere coinvolto nei processi decisionali?

☐ Sì ☐ No

Se hai risposto SÌ, vorresti partecipare alle decisioni relative a:

☐ acquisti ☐ ambito politico ☐ ambito economiche ☐

Altro _____

Se hai risposto NO, perché:

- ☐ non mi interessa
- ☐ non mi sento all'altezza
- ☐ non fa per me
- ☐ preferisco svolgere solo i servizi
- ☐

Altro _____

L'organizzazione

11. Quanto l'organizzazione dei turni rispetta la tua disponibilità?

Per niente ☐ poco ☐ abbastanza ☐ molto ☐
moltissimo ☐

12. Ti sei mai trovato in difficoltà per il mancato rispetto degli orari da parte degli altri volontari? Si ☐ No ☐

Se sì, quante volte in un anno?

☐ 1 ☐ da 2 a 5 ☐ da 6 a 10 ☐ Più di 10

13. Ti è mai capitato di fare tardi in un anno? ☐ Sì ☐ No

Se sì, quante volte in un anno?

☐ 1 ☐ da 2 a 5 ☐ da 6 a 10

14. Quante volte hai saltato il turno perché avevi un altro impegno?

☐ 1 ☐ da 2 a 5 ☐ da 6 a 10

15. Secondo te il consiglio della Croce Verde è disponibile al confronto e ad accogliere critiche e suggerimenti? ☐ Sì ☐ No

Puoi spiegare il
perché? _____

16. Lo sai che una volta al mese si riunisce il consiglio?

No, perché:

- ☐ non me lo hanno mai detto
- ☐ non mi interessa
- ☐ altro _____

Se Sì, hai mai partecipato?

☐ No,

perché _____

☐ Sì. Puoi specificare quante volte? _____

17. Lo sai che una volta all'anno c'è l'assemblea generale a cui tutti i soci sono invitati a partecipare? ☐ Sì ☐ No

Se Sì, hai mai partecipato? ☐ Sì ☐ No, perché-

Mezzi

18. Come trovi l'ambulanza all'inizio del turno?

- ☐ In ordine ☐ In disordine ☐ Pulite ☐ Sporche
☐ Altro _____

19. Le attrezzature interne all'ambulanza sono:

- ☐ adeguate alle nostre esigenze
☐ troppo sofisticate
☐ non sono di mia competenza
☐ non le conosco
☐ altro _____

20. Pulisci l'ambulanza alla fine del turno o quando è sporca?

- ☐ Sì ☐ No ☐ Non è compito mio ma di _____

☐ Altro _____

Infrastrutture

21. I locali della Croce Verde come ti sembrano ?

Puliti	Sì	☐	No	☐
Accoglienti	Sì	☐	No	☐
Attrezzati	Sì	☐	No	☐

Formazione

22. Quando sei entrato in Croce Verde, ti è stato proposto un corso di formazione?

☐ Sì ☐ No

23. Credi che il tipo di formazione che ti è stata proposta sia stata adeguata?

☐ Sì ☐ No

Spiega brevemente perché?

24. Quanti corsi di formazione hai fatto durante la tua attività in C.V.?

N° _____

25. Secondo te quanto dovresti migliorare la tua preparazione?

Per niente ☐ poco ☐ abbastanza ☐ molto ☐ moltissimo ☐

26. Quali aspetti dovresti migliorare?

- ☐ teoria
- ☐ pratica
- ☐ legislazione
- ☐ comunicazione
- ☐ Altro
- ☐ Nessuno

27. Vorresti approfondire la tua formazione con corsi di aggiornamento e/o potenziamento?

☐ Sì, nelle
aree_____

☐ No,
perché_____

28. Con quale frequenza sei disposto a frequentare corsi di formazione?

- ☐ 1 volta l'anno
- ☐ 2 volte l'anno
- ☐ altro_____

29. Quanto sei informato sulle attività svolte dalla CV?

Per niente ☐ poco ☐ abbastanza ☐ molto ☐ moltissimo ☐

30. Quanto ti senti coinvolto dalle attività svolte dalla C.V.?

Per niente ☐ poco ☐ abbastanza ☐ molto ☐ moltissimo ☐

31. Quanto sei soddisfatto della tua esperienza di volontario in Croce Verde?

Per niente ☐ poco ☐ abbastanza ☐ molto ☐ moltissimo ☐

32. Presti servizio come volontario presso altre associazioni?

☐ No ☐ Sì,
quali?_____

Scrivi qui i tuoi suggerimenti_____

ALLEGATO 6.
QUESTIONARIO SULLA SODDISFAZIONE DEI RAGAZZI DEL
SERVIZIO NAZIONALE CIVILE PRESSO LA P.A. CROCE
VERDE DI CASTELFIDARDO ONLUS.

Il presente questionario ha come scopo quello di sondare il grado di soddisfazione dell'esperienza del Servizio Civile Nazionale presso la Croce Verde. Ti chiediamo, pertanto, di compilarlo in ogni sua parte, al fine di aiutarci a capire gli aspetti critici e di colmare le nostre lacune.

1. Da quanto tempo sei un volontario del Servizio Civile presso la Croce Verde? _____

2. Svolgi attività di volontariato presso qualche associazione?

Se SI,

quali? _____

La preferenza che hai dato è stata accolta? **SI NO**

Se, sì perché hai scelto la Croce

Verde? _____

**3. Il tuo rapporto con
gli altri volontari del S.C.N. è:**

Insufficiente ☐ scarso ☐ discreto ☐ buono ☐ ottimo ☐

Perché

i dipendenti dell'Associazione è

Insufficiente ☐ scarso ☐ discreto ☐ buono ☐ ottimo ☐

Perché

i volontari dell'Associazione è

Insufficiente ☐ scarso ☐ discreto ☐ buono ☐ ottimo ☐

Perché

gli obiettori:

Insufficiente ☐ scarso ☐ discreto ☐ buono ☐ ottimo ☐

Perché

4. Sei stato accolto bene in Croce Verde, quando hai iniziato l'attività di volontario?

Per niente ☐ poco ☐ abbastanza ☐ molto ☐ moltissimo ☐

5. Hai frequentato un corso di formazione? SI NO
Se, sì, credi che sia stato adeguato per il tipo di attività che svolgi? Si NO

Perché _____
Se, no, credi che ti sarebbe stato utile? SI NO
Perché _____

6. Sai identificare con certezza il tuo diretto superiore/responsabile? SI
NO

7. Conosci la struttura organizzativa dell'associazione? SI NO NON SO
DI COSA STAI PARLANDO!!!!

8. Quali sono le mansioni che normalmente svolgi? _____

9. Svolgi mansioni che non sono di tua competenza? SI NO
Se sì,
quali? _____

10. Ti sei mai trovato in difficoltà? SI NO
Se sì, racconta brevemente le tue
esperienze _____

11. Credi che l'organizzazione del lavoro sia efficiente? SI NO

**12. Il lavoro che svolgi all'interno dell'associazione gratifica la tua scelta di
volontario?** SI NO

Spiega brevemente
perché _____

**Quale aspetto ti coinvolge di
più?** _____

**Quale aspetto ti ha
deluso?** _____

13. Che cosa cambieresti?
Spazio libero per suggerimenti e critiche:

Ti ringraziamo per il tuo prezioso contributo.

ALLEGATO 7.
QUESTIONARIO INTERNO RIVOLTO AI DIPENDENTI DELLA
P.A. CROCE VERDE DI CASTELFIDARDO ONLUS.

Il presente questionario ha come scopo quello di sondare il grado di soddisfazione dell'esperienza di obiezione di coscienza presso la Croce Verde. Ti chiediamo, pertanto, di compilarlo in ogni sua parte, al fine di aiutarci a capire gli aspetti critici e di colmare le nostre lacune.

14. Da quanti anni sei dipendente della Croce Verde? _____

15. Credi che il tipo di contratto sia adeguato alle tue mansioni? SI NO
Spiega brevemente perché

Come sei venuto/a a conoscenza dell'attività della Croce Verde?

Amici ☐ Stampa ☐ Depliant ☐
Altro _____

16. Credi che i turni siano organizzati in modo efficiente?

Per niente ☐ poco ☐ abbastanza ☐ molto ☐ moltissimo ☐

17. Il tuo rapporto
Con gli obiettori è :

Insufficiente ☐ scarso ☐ discreto ☐ buono ☐ ottimo ☐
Perché

Con gli altri dipendenti dell'Associazione è:

Insufficiente ☐ scarso ☐ discreto ☐ buono ☐ ottimo ☐
Perché

Con i volontari dell'Associazione è:

Insufficiente ☐ scarso ☐ discreto ☐ buono ☐ ottimo ☐
Perché

Con i volontari del Servizio Civile Nazionale sono:

Insufficiente ☐ scarso ☐ discreto ☐ buono ☐ ottimo ☐

Perché

18. Credi che le infrastrutture e le attrezzature a tua disposizione siano adeguate?

Per niente ☐ poco ☐ abbastanza ☐ molto ☐ moltissimo ☐

Spiega brevemente perché

19. Hai mai partecipato al CdA? ☐ SI ☐ NO

Se sì, hai mai esposto eventuali problematiche? ☐ SI ☐ NO

20. Credi che sia importante partecipare attivamente al Consiglio d'Amministrazione?

☐ SI ☐ NO

21. Credi che il CdA sia disponibile al confronto?

☐ SI ☐ NO ☐ NON SO DI COSA STAI PARLANDO!!!!

22. Sapresti indicare con certezza il tuo diretto responsabile/superiore? ☐ SI

☐ NO

23. Conosci la struttura organizzativa dell'associazione?

☐ SI ☐ NO ☐ NON SO DI COSA STAI PARLANDO!!!!

Quali sono le mansioni che normalmente svolgi?

24. Svolgi mansioni che non sono di tua competenza? ☐ SI ☐ NO

Se sì, quali?

25. Ti sei mai trovato in difficoltà? ☐ SI ☐ NO

Se sì, racconta brevemente le tue esperienze

26. Credi che l'organizzazione del lavoro sia efficiente? ☐ SI ☐ NO

27. Credi che il tuo compenso/stipendio sia adeguato? ☐ SI ☐ NO

ALLEGATO 8.
QUESTIONARIO SULLA SODDISFAZIONE RIVOLTO ALLA
CITTADINANZA DI CASTELFIDARDO

Alle Famiglie di Castelfidardo
CONOSCI LA CROCE VERDE?



La Croce Verde di Castelfidardo **O.n.l.u.s.** intende verificare, attraverso questa indagine, quanto la cittadinanza conosce la nostra Associazione e l'attività che svolge.

Questa iniziativa, pertanto, si propone di coinvolgere le **FAMIGLIE** di **Castelfidardo**:

- ad esprimere opinioni e valutazioni sull'Associazione;
- a contribuire al miglioramento continuo del servizio;
- a fornire suggerimenti sui bisogni non ancora soddisfatti.

Tale questionario verrà periodicamente riproposto al fine di monitorare costantemente l'attività della Croce Verde e ascoltare le richieste dei cittadini. Le risposte ricevute e i dati raccolti costituiranno la base per **erogare un servizio adeguato alle esigenze della collettività**.

E' sufficiente restituirlo compilato nei punti di raccolta elencati sul retro di questo volantino.

Grazie per la collaborazione e per il tempo dedicatoci

Aiutateci ad aiutarvi

QUESTIONARIO ALLE FAMIGLIE

1. Secondo Voi, la Croce Verde è: *(sono possibili più risposte)*

- ☐ Un'associazione di volontariato
- ☐ Un ente no profit
- ☐ Un ente statale

- ☐ Un organismo del Servizio Sanitario Nazionale
☐ Un organismo del Comune
☐ Altro _____

2. Quanti volontari ha la Croce Verde?

Tra 50 e 150 ☐ Tra 150 e 300 ☐ Più di 300 ☐

3. La Croce Verde svolge la sua attività soprattutto con (massimo una risposta):

- ☐ Volontari
☐ Obiettori di coscienza
☐ Volontari del Servizio Civile Nazionale
☐ Dipendenti
☐ Altro _____

4. Quanto vi sentite sicuri per la presenza della Croce Verde nella vostra Città?

Per niente Poco Abbastanza Molto Moltissimo
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Secondo la vostra famiglia, quanto è utile alla cittadinanza il servizio svolto dalla Croce Verde?

Per niente Poco Abbastanza Molto Moltissimo Non so
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. Vi è mai capitato di usufruire dei servizi della Croce Verde?

Sì ☐ Sì, tramite il 118 ☐ No ☐

7. Quanto è soddisfacente la qualità del servizio erogato dalla Croce Verde?

Per niente Poco Abbastanza Molto Moltissimo Non so
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. Qualche membro della famiglia si iscriverebbe alla Croce Verde come volontario?

Sì ☐ No ☐ Non so ☐ Già Volontari ☐

9. Quanto sareste interessati a un servizio di taxi sociale per chi ha più di 65 anni, cioè un mezzo a disposizione del cittadino che abbia necessità di muoversi?

Per niente Poco Abbastanza Molto Moltissimo
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. Secondo Voi svolgere volontariato presso la Croce Verde può essere formativo per i giovani?

Si ☐ No ☐ Non so ☐

11. Quanto siete informati sulle attività svolte dalla Croce Verde?

Per niente Poco Abbastanza Molto Moltissimo
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Suggerimenti _____

Aiutateci ad aiutarvi



GRAZIE PER LA COLLABORAZIONE

Punti di raccolta per la consegna del questionario:

Sede della Croce Verde - Via Lumumba,7

Atrio dell'ex Ospedale di Castelfidardo - Via XXV aprile

Tutti gli ambulatori dei medici di medicina generale

Ufficio anagrafe del comune di Castelfidardo- Piazza Repubblica

Informagiovani, farmacie cittadine,

Tutti i supermercati del paese.

Da riconsegnare entro il 31 Luglio 2004