

Incontro organizzato da **Avis Regionale Lombardia**
presso il C.N.R. - Via Alfonso Corti, 12 – Milano
26 gennaio 2019

Bilancio Sociale

Prof.ssa Cristiana Schena

Direttore del CreaRes (Centro di Ricerche in Etica
negli Affari e Responsabilità Sociale)

Dipartimento di Economia

cristiana.schena@uninsubria.it



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DELL'INSUBRIA**

Agenda

Ore 10.00 Apertura dei lavori: O. Bianchi Presidente Avis Regionale Lombardia

La rendicontazione sociale: obbligo normativo e strumento di analisi, comunicazione e trasparenza

Ore 12.00 Dibattito: condivisione di dubbi e spunti di riflessione

Ore 13.00 Lunch

Ore 14.00 Le esperienze sul territorio: best practices e spunti di miglioramento

Ore 15.30 Lavori di gruppo: costruire una griglia di rendicontazione

Ore 16.30 Chiusura

Obiettivi:

Questo incontro indirizzato alle Avis Provinciali ed esteso alle Avis Comunali interessate, vuole rappresentare il contributo di Avis Lombardia alla condivisione dei **principi base della rendicontazione sociale, quale strumento di lavoro che consente di **rispondere** a precisi **obblighi normativi**,
ma soprattutto di approcciare la valutazione delle attività associative,
nell'ottica della condivisione e del progresso e miglioramento costante.**

Alcuni interrogativi frequenti:

- Il Bilancio sociale cos'è? A che serve? È davvero utile?
- Quali sono le caratteristiche di un efficace Bilancio Sociale?
- Quale impegno è necessario nel tempo per raggiungere questi obiettivi?
- È utile farlo anche nel caso in cui non sia obbligatorio?
- Si ottengono risultati in termini di visibilità? E di *fundraising*? E di sviluppo delle attività?

A voi la parola!

**Un breve questionario
sul bilancio sociale**

1 interrogativo di fondo su cui confrontarci oggi

- Il Bilancio Sociale può essere considerato uno strumento utile per lo sviluppo strategico della missione associativa?

Il caso del non profit:

perché e cosa rendicontare e per chi misurare il valore sociale creato?

- **Cos'è il BS?** Il rendiconto delle attività svolte che generano un impatto sociale.
- **Perché farlo?** Il non profit ha una missione sociale. In linea di principio il bilancio sociale è più importante di quello di esercizio.
- **Per chi?** È un dovere morale dar conto ai terzi di come si svolgono le attività per dimostrare non solo che si fa «del bene», ma anche che lo si fa «bene».
- **Cosa rendicontare?** La coerenza tra missione specifica e azioni svolte.
- **Come rendicontare?** Evidenziando l'impatto sociale determinato dalle proprie azioni e sottoponendo questi risultati al vaglio degli Stakeholder nel tempo.
- **Come migliorare?** Analizzando le esigenze e le valutazioni degli Stakeholder e compiendo azioni sempre più efficaci per perseguire la missione associativa.

Obbligatorietà o volontarietà del modello di rendicontazione e della metrica di misurazione

- Vari modelli adottabili da imprese profit e non profit «volontariamente» o «obbligatoramente» (*differenti risultati in termini di efficacia e confrontabilità*)
 - «Raccontiamoci responsabilmente», Guida Avis Regionale Lombardia, 2007.
 - Criteri di rendicontazione e indicatori: “Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit”, Agenzia per le Onlus, 2011.
 - Nel tempo il Bilancio sociale è diventato obbligatorio in Italia per le Fondazioni di origine bancaria, imprese sociali, Cooperative sociali di alcune regioni (tra cui Lombardia).
 - Riforma del Terzo Settore (impresa sociale e impresa benefit): Min. Lavoro e Pol. Soc. individua linee guida su sistemi di valutazione dell’impatto sociale (valutazione qualitativa e quantitativa sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all’obiettivo individuato). La Commissione Europea ha sviluppato una metodologia per la misurazione dei benefici socio-ambientali generati dalle imprese sociali
 - Per imprese profit: crescente sensibilità delle aziende e del legislatore (cultura e condivisione di principi di sostenibilità economico-ambientale-sociale) che nel tempo hanno reso obbligatoria l’indicazione nei bilanci di esercizio di dati e informazioni relative a tutela e sicurezza del lavoro, impatto ambientale, ecc. su basi volontarie si utilizza il GRI (global reporting initiative) e si va verso il cd. “Report integrato”. Il percorso è reso più evidente anche grazie al recepimento della Direttiva europea n. 2014/95/UE sulle informazioni di carattere non-finanziario per grandi aziende: in Italia la DNF è stata regolata dal D. Lgs. N. 254/2016, applicato dal 2017.

Perché è importante misurare nel profit? crescente attenzione da parte degli **investitori** (lo sviluppo della finanza a impatto sociale, ossia quella finanza che sostiene investimenti legati ad obiettivi sociali, che richiede strumenti di misurazione in grado di orientare le scelte di investimento e valutarne il rendimento) e **IMPORTANZA DI UNA EFFICACE ALLOCAZIONE DELLE RISORSE PER UNO SVILUPPO SOCIO-AMBIENTALE SOSTENIBILE NELL’OTTICA DELLA COLLETTIVITA’**. Il GRI definisce gli «**indicatori di risultato**».

Il caso del non profit: perché e per chi rendicontare e misurare il valore sociale creato?

- Le organizzazioni non profit che intraprendono un percorso di **misurazione** dell'impatto sociale devono **rendicontare** il proprio **impegno** verso un **miglioramento** delle condizioni sociali dei territori in cui operano, cioè devono comunicare e trasmettere, a tutti i soggetti interessati, il cambiamento **sociale che è stato generato grazie al perseguimento della loro missione**.
- **Destinatari del bilancio sociale (Stakeholders):**
 - i **beneficiari** ultimi di un intervento e tutti gli altri **stakeholders** interessati a comprendere, anche se in misura diversa, le performance “sociali” di un’organizzazione (es. comunità locale, fornitori, dipendenti, volontari, la rete associativa; ecc.). Ad esempio, i **donatori/volontari** attuali e futuri, che vogliono capire se l’Associazione utilizza al meglio il loro impegno e determina un efficace impatto coerente con la missione
 - i **soggetti pubblici** che sono interessati a valutare i benefici sociali generati da un intervento privato nel territorio e nelle comunità locali di appartenenza (eventuale compartecipazione al progetto). Ad esempio, valutazione da parte degli ospedali e degli enti pubblici della correttezza ed efficacia delle azioni dell’Associazione volte ad assicurare la qualità dei risultati (per stipulare e/o rinnovare convenzioni, ecc.)
 - i **finanziatori**, presenti o futuri, che utilizzano la misurazione per comprendere l’efficacia del proprio intervento di finanziamento (donazione) e valutare l’eventuale proseguimento, interruzione o revisione del sostegno.

Oggi non è più sufficiente comunicare, occorre ingaggiare per ottenere risultati.
Ma le realtà che hanno colto l'importanza di un reale coinvolgimento degli stakeholder
sono ancora poche.

La rendicontazione sociale è davvero importante?

Si se costituisce un percorso di apprendimento interno, di comunicazione e confronto mediante la rendicontazione, di miglioramento nel tempo

*Evitare autoreferenzialità per fare bene ciò che è socialmente rilevante nell'ottica degli stakeholder:
per le non profit è (teoricamente) coerente con la missione*

COME RENDICONTARE ?

- Verificare e rendicontare l'efficace perseguimento della **missione** sociale
 - Focalizzazione obiettivi strategici **coerenti** con la missione
 - Pianificazione delle attività
 - Sviluppo operativo
 - **Verifica** dei risultati e della soddisfazione degli stakeholder (misurazione dell'impatto socio/ambientale su stakeholder e su macro-contesto + comunicazione e confronto con stakeholders):
 - **Efficiente** utilizzo delle risorse (scarse) per lo sviluppo operativo
 - **Efficace** soddisfacimento degli stakeholders (da verificare con stakeholders)
 - Scostamenti tra attività pianificate, risultati attesi e risultati conseguiti per **migliorare nel tempo la strategia, la gestione e i risultati**

Come redigere un bilancio sociale?

“LINEE GUIDA E SCHEMI PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT” approvate dalla Agenzia per le Onlus nel 2011:

- Chiarisce differenze tra bilancio di mandato e impegno costante di rendicontazione sociale: rendicontazione annuale tramite bilancio sociale.
- Indica principi e contenuti essenziali del BS ed obiettivi nel tempo (indice del BS, con commento degli snodi e delle problematiche rilevanti)
- Riporta indicatori specifici per tipologia di ONP: una scheda specifica su “ATTIVITÀ DONAZIONALI DI NATURA SOCIOSANITARIA (donazione di sangue, midollo osseo, ecc.)” (a p.59).

- Il Bilancio Sociale è uno strumento di *accountability*, ovvero di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte da un'organizzazione. Tale documento ha il fine di offrire un'informazione strutturata e puntuale a tutti i soggetti interessati non ottenibile a mezzo della sola informazione economica contenuta nel bilancio di esercizio.
- Sono state scelte, come principale riferimento della struttura di Bilancio Sociale per le ONP le Linee Guida proposte dalla “GRI”.
- Processo graduale: livello di applicazione del modello (informazioni essenziali e informazioni volontarie) che deve essere verificabile dal lettore mediante la «griglia di conformità» (eventualmente attestata da soggetto esterno).

Fasi del processo di rendicontazione

Il processo di realizzazione del Bilancio Sociale si articola in quattro fasi:

- **I fase: mandato degli organi istituzionali.** Definire gli **ambiti** oggetto di rendicontazione.
- **II fase: organizzazione del lavoro.** Costituzione di un **Gruppo di lavoro** interno e definizione di un piano di lavoro, che contempli tutte le fasi del processo di rendicontazione, sulla base del mandato rilasciato dagli organi istituzionali.
- **III fase: raccolta delle informazioni e stesura del documento.** Raccolta delle informazioni **qualitative e quantitative** reperibili dal Gruppo di lavoro con il supporto di **stakeholder interni** (consiglieri, dipendenti, ecc.) ed **esterni** (soggetti con cui sono state sviluppate attività nel corso dell'esercizio). Redazione di bozze intermedie del Bilancio Sociale da sottoporre al vaglio degli organi di governo, al fine della sua validazione e approvazione.
- **IV fase: approvazione e diffusione del Bilancio Sociale.** Il documento redatto deve essere **approvato** dall'organo di governo. La successiva **comunicazione** può essere realizzata sulla base di un piano più o meno articolato di azioni di diffusione del documento e di confronto con gli stakeholder, nonché mediante l'attivazione di una serie di canali e di iniziative che l'Organizzazione Non Profit ritenga coerenti con gli obiettivi di trasparenza informativa e con l'onere che tali programmi comportano sia sul fronte economico, sia sul fronte operativo. Le attività di confronto (**stakeholder engagement**) possono comportare un differente grado di coinvolgimento degli stakeholder e possono essere realizzate non solo al termine della stesura del documento, ma anche nelle precedenti fasi di rendicontazione e ciò al fine di cogliere le **aspettative informative** che ruotano intorno al Bilancio Sociale, oltre che la **valutazione** delle informazioni fornite nel Bilancio Sociale.
- **V fase: valutazione delle informazioni e definizione degli obiettivi di miglioramento.** Valutazione delle informazioni complessivamente acquisite nelle precedenti fasi del processo, individuazione delle eventuali **criticità** interne ed esterne emerse sul piano informativo ed operativo, definizione degli **obiettivi di miglioramento** da perseguire con la successiva edizione del Bilancio Sociale, anche grazie alla definizione di eventuali azioni correttive azioni in essere o allo sviluppo di nuove attività.

PRINCIPI E CRITERI DI RENDICONTAZIONE

Nella stesura del proprio Bilancio Sociale, l'Organizzazione Non Profit deve rispettare i seguenti principi:

- **chiarezza:** esprimere le informazioni in modo chiaro e comprensibile;
- **coerenza:** fornire informazioni idonee a far comprendere agli stakeholder il nesso esistente tra la missione dichiarata, gli obiettivi strategici, le attività effettivamente svolte e i risultati prodotti;
- **completezza:** identificare gli stakeholder che influenzano e/o sono influenzati dall'organizzazione e inserire tutte le informazioni ritenute utili per consentire a tali stakeholder di valutare i risultati sociali, economici e ambientali dell'Organizzazione;
- **inclusione:** coinvolgere tutti gli stakeholder rilevanti per assicurare che il processo e il contenuto del Bilancio Sociale rispondano alle loro ragionevoli aspettative e/o esigenze, motivando eventuali esclusioni o limitazioni;
- **rilevanza:** rendicontare le attività che riflettono gli impatti significativi economici, sociali e ambientali, o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder, motivando eventuali esclusioni o limitazioni delle attività rendicontate;
- **periodicità:** la rendicontazione deve essere periodica, sistematica e tempestiva;
- **trasparenza:** rendere chiaro il procedimento logico di rilevazione e classificazione delle informazioni; le eventuali stime o valutazioni soggettive effettuate devono essere fondate su ipotesi esplicite e coerenti;
- **veridicità:** fornire informazioni veritiere e verificabili, riguardanti gli aspetti sia positivi sia negativi della gestione.

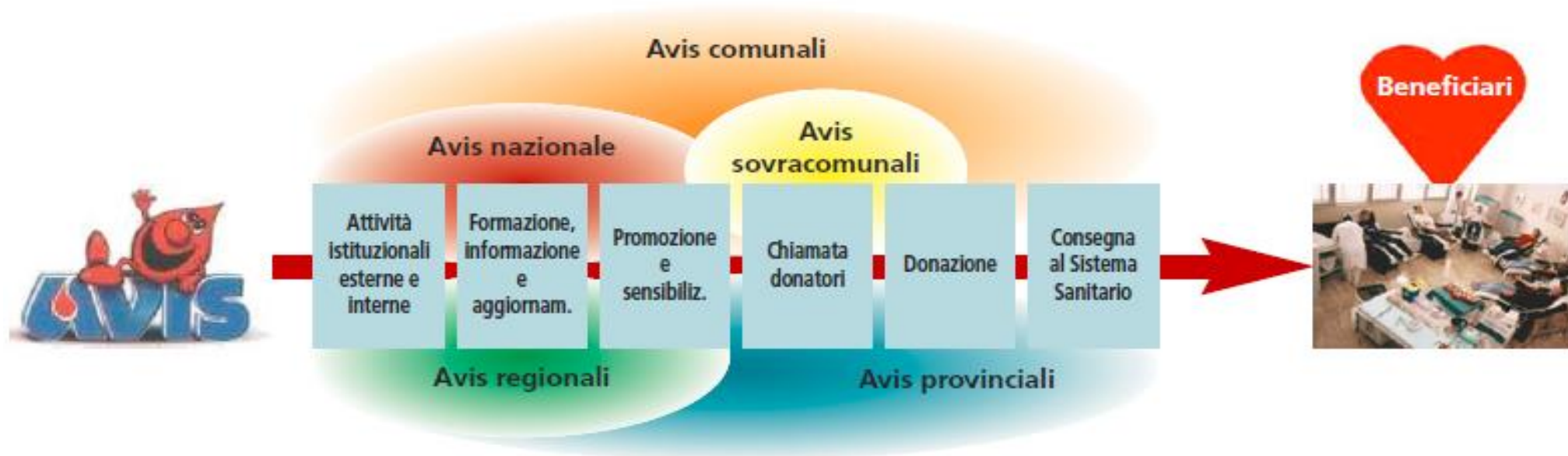
Indice del bilancio sociale

Lettera agli Stakeholders	Le ATTIVITÀ e i RISULTATI SOCIALI
Nota metodologica	• Attività di missione:
IDENTITÀ	<i>selezionare quelle di competenza</i>
• Visione, missione e valori	
• La storia	
• Strategia e ambiti di operatività	• Obiettivi di miglioramento
• Mappa degli stakeholder e azioni di coinvolgimento	• Questionario di valutazione degli Stakeholder
IL GOVERNO E LE RISORSE	• Griglia di conformità al modello di rendicontazione
• La struttura e il sistema di governo e di controllo	
• L'organizzazione	
• Le risorse umane (dipendenti, volontari, servizio civile, ecc.)	
• Le risorse tecniche e strumentali	
• Le risorse patrimoniali ed economiche	

La missione di Avis e delle singole componenti della rete associativa

Avis ha lo scopo di promuovere la donazione di sangue (intero e/o di una sua frazione) volontaria, periodica, associata, non remunerata, anonima e consapevole, intesa come valore umanitario ed universale, espressione di solidarietà e di civismo.

La "catena" di perseguimento della missione dell'Avis e le macroaree di attività di competenza delle singole strutture



Ciascuna Avis deve evidenziare la propria missione specifica e la mappa dei propri stakeholder a cui indirizza la rendicontazione delle proprie attività

Le attività (linee guida Agenzia onlus)

Attività istituzionale

- **INFORMAZIONE:** Attività istituzionali svolte nei confronti di istituzioni e/o altre associazioni ed enti per il perseguimento della missione (partnership istituzionali e collaborazione per lo sviluppo e la corretta implementazione della regolamentazione di settore; sviluppo interno all'Organizzazione Non Profit e alla rete di appartenenza delle condizioni di efficace perseguimento della missione in condizioni di qualità e sicurezza per i donatori e i riceventi, ecc.). Descrizione dei risultati raggiunti sul piano istituzionale.
- **OBIETTIVO CONOSCITIVO:** Verifica delle attività e delle collaborazioni istituzionali

Attività di promozione e sensibilizzazione

- **INFORMAZIONE:** Descrizione delle attività di diffusione della cultura della solidarietà sociale e del dono (eventi informativi e formativi nei confronti della cittadinanza e dei donatori, ecc.). Descrizione dei risultati conseguiti.
- **OBIETTIVO CONOSCITIVO:** Verifica delle attività finalizzate al perseguimento della missione

Attività donazionale

- **INFORMAZIONE:** Descrizione delle attività svolte dalla ONP per favorire e realizzare la donazione (chiamata dei donatori e/o raccolta delle donazioni in raccordo con le istituzioni sanitarie) e dei risultati raggiunti (n. di donatori e di donazioni, eventualmente suddivisi per tipologia)
- **OBIETTIVO CONOSCITIVO:** Verifica della quantità, complessità e qualità delle prestazioni svolte nel perseguimento della missione

Un esempio di

Rappresentazione delle aree di attività

L'Avis Comunale di ...
si occupa prevalentemente di promozione,
demandando la chiamata dei donatori
all'Avis Provinciale di riferimento e
le attività di raccolta donazionale
alle Unità di Raccolta presenti
nella stessa provincia.



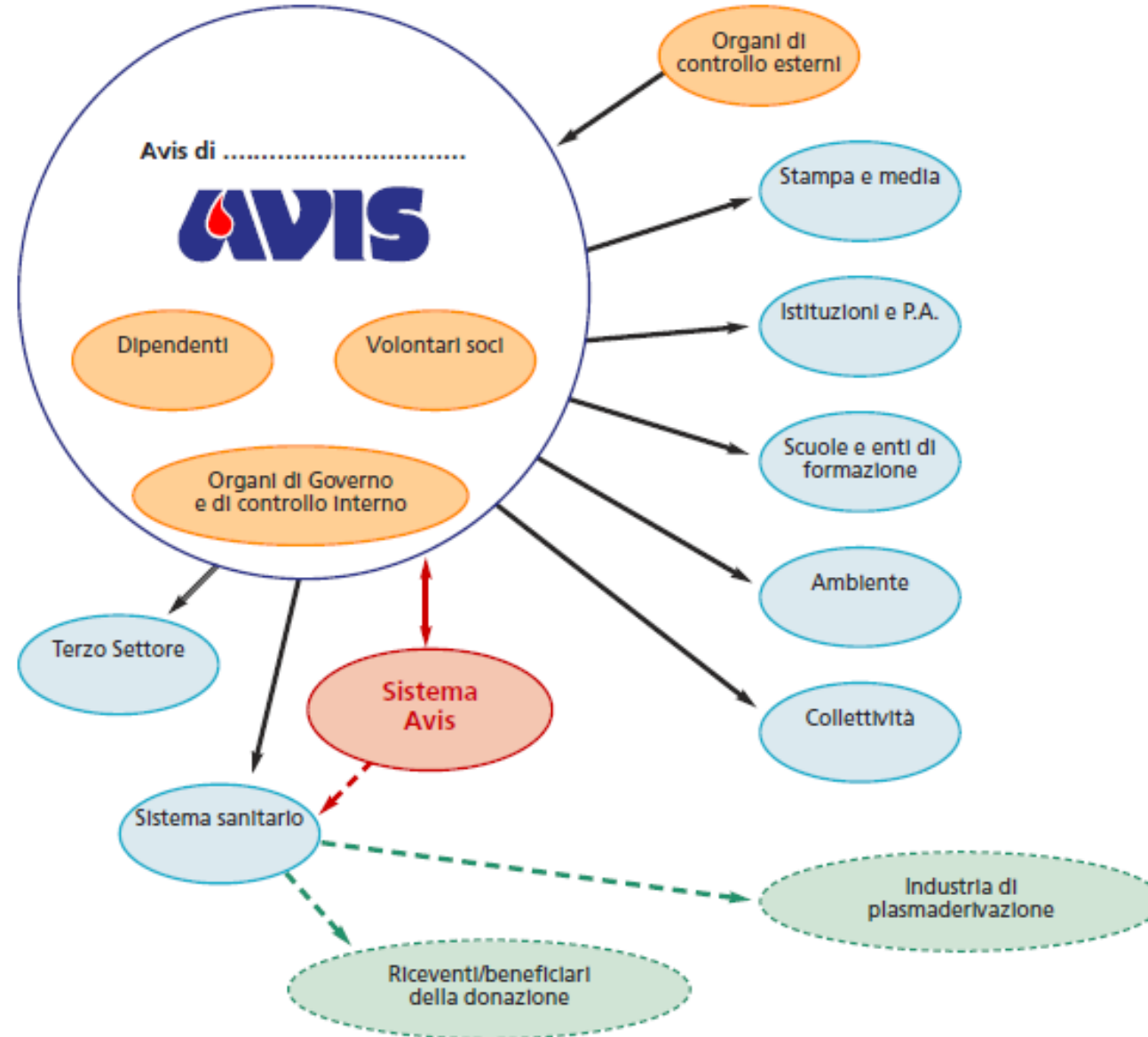
Possibili aree di attività:

- Istituzionale
- Promoz. e sensibilizz.
- Formazione, informazione e aggiornamento
- Chiamata per donazione e raccolta di sangue(emoderivati)
- Altre attività per la collettività e l'ambiente

Come organizzare il lavoro nel tempo

TITOLO DELL'INIZIATIVA:		NOTE
PIANIFICAZIONE/PROGRAMMAZIONE DELL'ATTIVITA'		
DATE/PERIODO		
OBIETTIVO PERSEGUITO CON L'INIZIATIVA		
DESTINATARI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tipo (esempio: soci, donatori, popolazione, studenti, ...) ➤ N° previsto 	
VOLONTARI COINVOLTI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° ➤ Ruolo ➤ Ore totali previste per la preparazione 	
ALTRI SOGGETTI/ENTI COINVOLTI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tipo (esempio: scuole, comune, altre Avis, ...) ➤ Tipologia impegno (esempio: patrocinio, sostegno economico, presenza di volontari, ...) 	
COSTI PREVISTI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tipologia (ad esempio per: manifesti, spedizioni, omaggi, affitti, ...) ➤ Importi (euro) 	
VERIFICA/ANALISI A CONSUNTIVO		
DURATA INIZIATIVA		
PARTECIPANTI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tipo (esempio: soci, donatori, popolazione, studenti, ...) ➤ N° effettivo 	
VOLONTARI COINVOLTI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ N° ➤ Ruolo ➤ Ore totali a consuntivo impiegate per la realizzazione 	
COSTI SOSTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tipologia ➤ Importi (euro) 	
RISULTATI RAGGIUNTI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 	

Gli Stakeholder



CATEGORIE DI STAKEHOLDER	NAZIONALE	REGIONALE	PROVINCIALE	COMUNALE
INTERNI				
Soci volontari (donatori e non donatori)	✓	✓	✓	✓
Risorse umane (dipendenti e altri collaboratori Interni ed esterni)	✓	✓	✓	✓
Organi di governo e controllo Interno	✓	✓	✓	✓
SISTEMA AVIS				
Avis nazionale		✓	✓	✓
Avis regionali	✓	✓	✓	✓
Avis provinciali	✓	✓	✓	✓
Avis sovracomunali	✓		✓	✓
Avis comunali	✓	✓	✓	✓

CATEGORIE DI STAKEHOLDER	NAZIONALE	REGIONALE	PROVINCIALE	COMUNALE
ESTERNI				
Organi di controllo esterni	✓	✓	✓	✓
Ministeri di riferimento (Ministero della Salute, MIUR)	✓	✓		
Conferenza Stato – Regioni	✓			
Commissione Nazionale Servizi Trasfusionali	✓			
Assessorato alla Sanità e strutture individuate dai Piani Sangue Regione		✓		
Assess. alle politiche sociali e famiglie (compr. tavolo III Settore)		✓		
Assessorati provinciali di riferimento			✓	
Assessorati comunali di riferimento				✓
Federazione medici di medicina generale		✓		
Medici di medicina generale				✓
Aziende sanitarie locali			✓	✓
Azienda ospedaliera			✓	✓
Dipartimento di Medicina Trasfusionale e di Ematologia (DMTE)			✓	
Servizi di Immunoematologia e Medicina Trasfusionale (SIMT)				✓
Società scientifiche	✓			
Volontariato del sangue (CIVIS)	✓			
Forum nazionale del III Settore	✓			
Forum del III Settore		✓		
Coord. naz. Centri Servizio per il Volontariato (CSV) e altre agenzie	✓			
CSV della Lombardia e gli organismi preposti al loro coord.		✓		
CSV provinciali			✓	✓
Mondo del volontariato (del sangue e non) di livello comunale				✓
Volontariato civile				✓
Ufficio Nazionale Servizio Civile (UNSC)		✓		
FIODS	✓			
Altre associazioni	✓	✓	✓	✓
Cittadinanza	✓	✓	✓	✓
Ambiente	✓	✓	✓	✓
Ufficio scolastico regionale		✓		
CSA (ex Provveditorato)		✓		
Scuole e Università	✓	✓	✓	✓
Stampa e media	✓	✓	✓	✓
Finanziatori pubblici e privati	✓	✓	✓	✓

CATEGORIE DI STAKEHOLDER

INDIRETTI STRATEGICI

Riceventi/beneficiari della donazione

Industria di plasmaderivazione

NAZIONALE	REGIONALE	PROVINCIALE	COMUNALE
✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓

La catena del valore dell'impatto sociale:

qual è l'impatto sociale che un intervento intende generare e genera effettivamente ?

