

CAPITOLO IV

IL SISTEMA DI RESPONSABILITÀ SOCIALE

AA.VV.¹

1 Declinazione del modello etico afferibile all'azienda non profit: il percorso²

Il presente paragrafo si prefigge lo scopo di declinare un modello etico afferibile alle aziende non profit definite nelle pagine iniziali della presente pubblicazione e caratterizzate dall'essere "(...) una classe eterogenea di aziende operanti in diversi ambiti economici e produttivi e con finalità diverse, che hanno in comune una generale ispirazione di ordine sociale, culturale o etica (...) "³; al fine di fornire esaustività alla premessa, viene delineata – nella tabella seguente – l'attuale articolazione del Terzo settore operante nel contesto domestico.

COMPOSIZIONE DEL TERZO SETTORE OPERANTE NEL CONTESTO DOMESTICO ⁴		
Tipologia organizzativa	Associazione riconosciuta	Artt. 14 - 35 c.c.
	Associazione non riconosciuta	Artt. 36 - 42 c.c.
	Fondazione	Artt. 14 - 35 c.c.
	Comitato	Artt. 36 - 42 c.c.
	Cooperativa sociale	L. 381/91
Tipologia giuridica	Associazione di promozione sociale	L. 383/2000
	Organizzazione di volontariato	L. 266/91
	Organizzazione non governativa	L. 49/87
	Società di mutuo soccorso	L. 3818/1886
	Enti ecclesiastici	L. 222/1985
Qualifica civilistica	Impresa sociale	L. 118/2005 DLgs. 155/2006
Qualifica fiscale	ONLUS	DLgs. 460/97

Il percorso di declinazione del modello accolto nella seguente proposta, verrà articolato nei seguenti passaggi:

- ¹ Il presente capitolo è stato coordinato da Giuseppe Chiappero e Maria Carmela Scandizzo.
- ² Paragrafo a cura di Massimo Pollifroni.
- ³ Tratto da Pollifroni M., Cisi M. "Le aziende pubbliche e gli enti non profit", in AA.VV. "Lezioni di economia aziendale", Giappichelli, Torino, 2013.
- ⁴ Così AA.VV. "Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia", UniCredit Foundation, Milano, 2012, p. 9.

- il richiamo ai fondamentali dell'economia aziendale;
- la formulazione di una proposta di sintesi della determinanti etiche;
- l'evidenziazione del profilo anticiclico dell'azienda *non profit*.

1.1 Richiamo ai fondamentali dell'economia aziendale

La declinazione di un modello etico afferibile alle aziende *non profit* individua – come doveroso punto di partenza – il richiamo ai fondamentali sul tema, proposti dall'economia aziendale.

In tal senso è possibile affermare che un'azienda – concetto quest'ultimo inclusivo sia dell'azienda *non profit*, sia dell'azienda pubblica e dell'impresa (o azienda *profit oriented*)⁵ – è etica allorquando sia in grado di garantire congiuntamente il soddisfacimento di due condizioni⁶:

- da un lato una costante e continuativa creazione di valore per i propri portatori di interessi, azione che si concretizza attraverso la realizzazione di un approccio orientato alla *responsabilità sociale d'impresa*⁷, intesa come “(...) la decisione volontaria di contribuire al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando preoccupazioni sociali e ecologiche nelle operazioni aziendali e nelle interazioni con gli stakeholder (...)”⁸;
- dall'altro una congrua remunerazione del proprio capitale, con contestuale presidio dei fondamentali equilibri di bilancio inerenti la gestione operativa; quest'ultima peculiarità – trasversale a tutte le tipologie di aziende precedentemente menzionate – dovrebbe esprimersi in un sensibile orientamento alla *durabilità aziendale*, profilo secondo il quale l'obiettivo-guida da cui un “buon management” dovrebbe trarre ispirazione e fondamento, è dato dalla “(...) produzione di beni o di servizi a condizioni economiche, ossia a condizioni per le quali l'impresa abbia durabilità in funzione di una

⁵ Per un maggior approfondimento sui concetti esposti, si rinvia a Puddu L. “Ragioneria Pubblica. Il bilancio degli enti locali”, Giuffrè, Milano, 2001, p. 7 ss.

⁶ La visione di un'azienda orientata a sviluppare nel contempo differenti esigenze tra cui “*esigenze e vincoli etico-sociali*”, essenziali in una visione orientata al lungo periodo, viene proposta inizialmente da Coda nella seguente pubblicazione Coda V. “Strategie d'impresa e comunicazione”, in “La comunicazione nella strategia d'impresa: dal mercato nazionale al mercato unico”, EGEA, Milano, 1990, p. 24 ss.

⁷ Nello specifico il modello della responsabilità sociale d'impresa – introdotto sul finire degli anni Settanta (cfr.: Carrol A.B. “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 4, n. 4, 1979; Sethi S.P. “Dimensions of Corporate Social Responsibility”, *California Management Review*, Vol. 17, n. 3, 1975) – si è sempre caratterizzato da una multidimensionalità di analisi concettuale dell'impresa, negli aspetti economici, giuridici, etici e filantropici.

⁸ Cfr. Commissione europea “Libro verde. Verso una strategia europea di sicurezza dell'approvvigionamento energetico”, ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Lussemburgo, 2000. Il concetto richiamato è stato oggetto di una recente rivisitazione – maggiormente mediata – contenuta nel seguente documento Commissione europea, “Libro Verde. Il quadro dell'Unione europea in materia di governo societario, Bruxelles, 2011”.

*capacità propria di esistenza atta a consolidare, nel tempo, la funzione strumentale che caratterizza l'impresa stessa nell'ambito del soddisfacimento di umani bisogni (...)*⁹.

Su quest'ultimo aspetto, concernente la *durabilità aziendale*, appare alquanto evidente che – parlando di aziende *non profit* – il profilo della remunerazione del capitale risulti essere meno significativo, rispetto a quello del presidio dei fondamentali equilibri di bilancio. L'aspetto rilevante, per tale tipologia di azienda, è rappresentato dal fatto che il potenziale processo di accumulazione, conseguente alla correlata remunerazione, rimanga nella disponibilità interna dell'azienda stessa, essendo preclusa a priori dal legislatore – per le aziende *non profit* – la *distribuzione diretta ed indiretta di utili*¹⁰ o di *avanzi di gestione* (quest'ultima ipotesi valida per i soggetti non ancora dotati di un modello contabile economico-patrimoniale): tale vincolo, quindi, rappresenta per l'azienda *non profit* la condizione necessaria a garantire la realizzazione di una quale *durabilità aziendale* orientata al “(...) *perseguimento della «pubblica utilità»*¹¹ ed il conseguente incremento del livello di benessere collettivo (...)”¹².

Affinché, quindi, si possa parlare di aziende – e di aziende *non profit* nel nostro caso – correttamente orientate al modello etico proposto dall'economia aziendale, è necessario il soddisfacimento congiunto di entrambe le condizioni precedentemente menzionate: la presenza di un solo requisito risulta essere condizione necessaria, ma non sufficiente per declinare un'azienda come etica.

Tale relazione è esprimibile attraverso la seguente espressione (cfr. tabella seguente):

$$E = (R) \cap (D)$$

con:

E = *etica aziendale*;

R = *responsabilità sociale d'impresa*;

D = *durabilità aziendale*.

⁹ Ferrero G. “Le determinazioni economico-quantitative d'azienda. Introduzione: le determinazioni conoscitive di ricerca aziendale nei caratteri connaturali al loro oggetto”, Giuffrè, Milano, 1965, p. 88.

¹⁰ L'istituto della distribuzione indiretta degli utili è stato “coraggiosamente” introdotto per la prima volta dal nostro legislatore, in occasione della stesura della legge istitutiva delle ONLUS (art. 10 co. 6 del DLgs. 460/97): successivamente tale istituto ha trovato un ulteriore rafforzamento nella ris. Agenzia delle Entrate 17.5.2010 n. 38. Per approfondimenti, si veda il cap. VI, Parte III.

¹¹ Un'interpretazione del concetto di pubblica utilità si rinviene in Giusti M. “Pubblica utilità” (lemma), in Agenzia per il Terzo Settore (a cura di), “Il Terzo Settore dalla A alla Z. Parole e volti del non profit”, Editrice San Raffaele, Milano, 2011, p. 240.

¹² Tratta da AA.VV. “Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia”, p. 7.

PROFILO BIDIMENSIONALE DELL'ETICA AZIENDALE ¹³							
DIMENSIONI	>	ATTENZIONI	>	POSSIBILI RISULTANZE			
=		=		CASO A	CASO B	CASO C	CASO D
MODELLO DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	>	Attenzione verso una costante e continuativa creazione di valore per i propri portatori di interessi	>	PRESENTE	NON PRESENTE	PRESENTE	NON PRESENTE
	∩			∩	∩	∩	∩
DURABILITÀ AZIENDALE	>	Attenzione verso una congrua remunerazione del capitale, con contestuale presidio della performance di bilancio	>	PRESENTE	PRESENTE	NON PRESENTE	NON PRESENTE
	=		>	=	=	=	=
ETICA AZIENDALE				PERSE-GUIBILE	NON PERSE-GUIBILE	NON PERSE-GUIBILE	NON PERSE-GUIBILE

Nella precedente formula, l'etica aziendale (E) può, quindi, essere rappresentata simbolicamente dall'intersezione (∩) di due insiemi (non vuoti), che rappresentano – rispettivamente – le determinanti della responsabilità sociale d'impresa (R) e della durabilità aziendale (D).

In altre parole, affinché l'azienda *non profit* – oggetto di studio – possa definirsi eticamente orientata è necessario, quindi, che entrambe le componenti – la responsabilità sociale d'impresa (R) e la durabilità aziendale (D) – siano congiuntamente evidenti: la presenza di una sola delle due determinanti è condizione necessaria, ma non sufficiente, per il raggiungimento di un profilo pienamente etico dal punto di vista economico aziendale.

1.2 Determinanti etiche: una proposta di sintesi

Dopo aver proposto – nelle pagine precedenti – il concetto di etica aziendale, correlabile all'azienda *non profit* attraverso la formulazione di un modello teorico di riferimento, la parte che segue è dedicata alla declinazione delle corrispondenti determinanti etiche, intese nell'accezione di insieme di azioni o di attività necessarie all'implementazione del medesimo.

Dette determinanti potrebbero essere classificate – secondo la proposta metodologica accolta – nei seguenti raggruppamenti:

¹³ Pollifroni M. "Lineamenti di etica aziendale", Giappichelli, Torino, 2012, p. 9.

- le attività a preminente influsso sulla struttura interna dell'azienda;
- le attività a preminente influsso sull'ambiente esterno dell'azienda.

Le attività a preminente influsso sulla struttura interna dell'azienda (A) sono rappresentate da quelle iniziative, a valenza etica, rivolte prevalentemente a condizionare l'architettura strutturale interna dell'azienda, ma che - al contempo - inducono un significativo miglioramento sotto il profilo del rapporto relazionale con l'ambiente esterno¹⁴.

Quanto precisato può essere utile alla comprensione dell'utilizzo dell'avverbio "preminente", ai fini sia nell'enunciazione delle attività a preminente influsso sulla struttura interna (A), sia nella declinazione successiva concernente le attività a preminente influsso sull'ambiente esterno (B): in quest'ultimo caso tali attività, destinate prioritariamente alla comunicazione con l'ambiente esterno, possono produrre congiuntamente un indiretto - ed in certi casi diretto - condizionamento sulla struttura interna dell'azienda *non profit*.

Nell'enunciare la prima categoria di azioni, concernente le attività a preminente influsso sulla struttura interna dell'azienda (A), è possibile individuare due sottoinsiemi afferenti al raggruppamento iniziale, rappresentati rispettivamente dalle (A1) attività primarie e dalle (A2) attività secondarie.

Le attività primarie (A1) sono iniziative destinate ad incidere profondamente sull'architettura strutturale dell'azienda, propedeutiche alle seconde, che si concretizzano in una revisione del modello organizzativo, attuata al fine di potenziarne il sottostante profilo etico-sociale.

Tali attività si concretizzano attraverso l'implementazione di una serie di strumenti, quali ad esempio:

- l'emanazione del codice etico dell'azienda;
- l'individuazione di un sistema di controllo interno;
- la declinazione delle linee di condotta aziendali;
- la definizione di appropriati schemi di controllo interno; ecc.

Le attività secondarie (A2), invece, fanno riferimento all'insieme delle iniziative attuate al fine sia di attestare l'esistenza ed il grado di implementazione delle attività primarie (A1), sia di valutare la dimensione etica (negli aspetti a valenza sociale e/o

¹⁴ La valutazione - dal punto di vista etico - delle relazioni intercorrenti tra l'azienda e il proprio ambiente esterno, pur rappresentando - nel presente - una questione di stretta attualità e fortemente correlata agli aspetti relativi alla globalizzazione ed allo sviluppo sostenibile, è già stata - nel corso del tempo - oggetto di ampio dibattito da parte della comunità scientifica afferente all'economia aziendale. Sul tema specifico - tra gli altri - si vedano Catturi G. "Valori etici e principi economici: equilibrio possibile", *Studi e note di economia*, Vol. 3, 2003, p. 7 ss.; Cavalieri E. "Alcune considerazioni su etica aziendale e globalizzazione", in AA.VV. "Competizione globale e sviluppo locale tra etica ed innovazioni", atti del XXV° Convegno AIDEA, Novara 4-5 novembre 2002, (Tomo III), Giuffrè, Milano, 2003; Coda V. "Etica e impresa: il valore dello sviluppo", in Corno F. (a cura di), "Etica e impresa: scelte economiche e crescita dell'uomo", Cedam, Padova, 1989; Sciarelli S. "Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica", *Sinergie*, 45, 1998.

ambientale) dell'azienda nel suo complesso. Tali attività si manifestano usualmente attraverso l'ottenimento di una certificazione esterna da parte di un soggetto terzo indipendente: rientrano in tale sottoinsieme, ad esempio, la certificazione sociale SA 8000, la certificazione sulla sicurezza sul lavoro OHSAS 18001, le certificazioni ambientali EMAS e ISO14001, ecc.

Le attività a preminente influsso sull'ambiente esterno dell'azienda (B) – finalizzate alla concretizzazione del modello, come precisato precedentemente – sono azioni destinate prevalentemente alla comunicazione con le parti interessate esterne, ma che possono indurre al contempo un indiretto – ed in certi casi diretto – condizionamento interno all'azienda *non profit*, sotto diversi punti di vista, quali, ad esempio, il profilo gestionale, gli aspetti organizzativi e gli stessi risultati di bilancio.

Anche per la declinazione delle attività a preminente influsso sull'ambiente esterno dell'azienda (B), è possibile individuare due ulteriori sottoinsiemi del raggruppamento iniziale, concernenti rispettivamente:

- B1) le attività di mercato;
- B2) le attività di rendicontazione.

Le attività di mercato (B1), si concretizzano nella realizzazione di specifiche strategie di mercato a valenza etica. La ricerca di una corretta declinazione di tali strategie, trova nella corrispondente letteratura espressioni in apparenza simili, ma che nella realtà possono celare degli elementi di distinzione, quali ad esempio:

- il *social marketing* (o *marketing* sociale);
- il *societal marketing* (o comunicazione sociale, o *cooperative marketing*, o *co-marketing*);
- ed il *marketing* delle organizzazioni *non profit* (o pubblicità sociale).

I soggetti promotori di iniziative riconducibili al *social marketing* (o *marketing* sociale) afferiscono tradizionalmente al settore pubblico, e sono rappresentati, ad esempio, da agenzie per la protezione ambientale, ministeri, assessorati (regionali, provinciali, comunali, ecc.), ecc., mentre il *societal marketing* (o comunicazione sociale)¹⁵ può essere definito affermando "(...) che il compito di un'impresa è quello di determinare i bisogni, i desideri e gli interessi dei mercati obiettivo e di procedere al loro soddisfacimento più efficacemente ed efficientemente dei concorrenti, secondo modalità che preservino o rafforzino il benessere del consumatore e della società (...)"¹⁶.

¹⁵ Il concetto di *societal marketing* (o comunicazione sociale) è stato formulato per la prima volta negli anni Settanta individuando la produzione scientifica dei seguenti autori come letteratura scientifica di riferimento Bell M.L., Emory W.C. "The Faltering Marketing Concept", *Journal of Marketing*, Vol. 35, n. 4, 1971; Kotler P., Zaltman G. "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, Vol. 35, 1971; Bartels R. "The Identity Crisis in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 38, n. 4, 1974.

¹⁶ Fonte Tamborini S. "Marketing e comunicazione sociale", Editori di Comunicazione-Lupetti, Milano, 1996, p. 83.

In quest'ultima accezione – concernente il *societal marketing* (o comunicazione sociale) – è evidente il riferimento della stessa al soggetto-impresa, impegnata al raggiungimento congiunto di due finalità, apparentemente discordanti, quali da un lato la realizzazione di specifiche strategie “*profit oriented*” rivolte al mercato, dall'altro l'attribuzione alle stesse di una quale – in alcuni casi discussa o alquanto discutibile – valenza etica.

Il *marketing* delle organizzazioni *non profit* (o pubblicità sociale), infine, rappresenta la tipologia di azione di mercato pertinente all'azienda *non profit*, oggetto di approfondimento in questo studio.

Le attività di mercato (B1), precedentemente enunciate, in funzione della tempistica degli effetti economici di ritorno delle correlate strategie, possono essere classificate nei seguenti raggruppamenti:

- 1) attività ad effetto economico differito delle strategie¹⁷;
- 2) attività ad effetto economico immediato delle stesse.

Rientrano nel raggruppamento *sub 1*) – inclusivo delle attività di mercato a valenza etica aventi un effetto differito in termini economici – le iniziative, ad esempio, di *corporate philanthropy* (o *corporate giving*, o *direct giving*), *social sponsorship*; *licensing* (o concessione del logo), *joint promotion* (o *joint fund raising*), ecc.

Fanno parte, invece, del raggruppamento *sub 2*) – concernente le attività di mercato a valenza etica aventi un effetto immediato in termini economici – le iniziative di *cause related marketing* (in acronimo CRM¹⁸).

Queste ultime iniziarono ad essere studiate e concepite negli anni Ottanta e quindi rappresentano una pratica più recente rispetto a quelle indicate nel precedente raggruppamento; la letteratura di riferimento, infatti, individua l'origine di queste ultime intorno agli anni Cinquanta. La prima declinazione del *cause related marketing*, infatti, risale al 1988, anno in cui il concetto in esame venne presentato come “(...) un processo di formulazione e implementazione di un'attività di marketing caratterizzata dall'offerta dell'azienda di contribuire con una specifica somma per una causa stabilita nel momento in cui un consumatore si impegna in uno scambio economico che genera profitto all'impresa e che soddisfa gli obiettivi dell'organizzazione e dell'individuo (...)”^{19, 20}.

Le attività di rendicontazione (B2), infine, comprendono iniziative finalizzate a rendicontare alle parti interessate esterne quanto realizzato dall'azienda *non profit* negli aspetti etici precedentemente illustrati.

¹⁷ Da intendersi, ad esempio, in termini di effetti sul volume del fatturato aziendale.

¹⁸ Il CRM è l'acronimo anche di *customer relationship management*, espressione che sottintende, invece, una particolare strategia aziendale di gestione della clientela.

¹⁹ Fonte Varadarajan P.R., Menon A. “Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy”, *Journal of Marketing*, Vol. 52, n. 3, 1988, p. 58 ss.

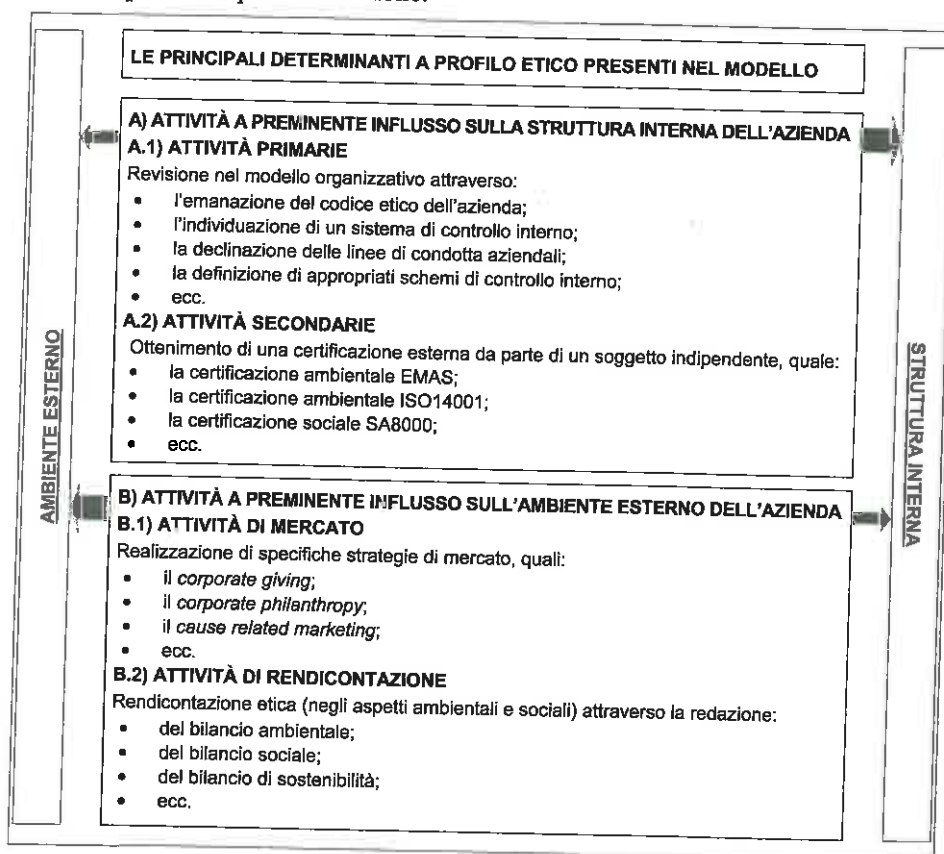
²⁰ Per un maggiore approfondimento ai temi ivi esposti si rinvia a Polifroni M. “Lineamenti di etica aziendale”, Giappichelli, Torino, 2012, p. 57 ss.

Tali attività, al contempo, possono rappresentare un aggiuntivo strumento di controllo di gestione, se sono in grado congiuntamente di:

- coinvolgere l'intera struttura interna aziendale;
- raccordarsi con il sistema di programmazione e controllo.

Rappresentano espressione di tali attività la redazione di specifici documenti quali, ad esempio, il bilancio sociale ed il bilancio di sostenibilità, il bilancio ambientale, ecc.: la parte più significativa di detti documenti è stata oggetto di trattazione in alcune sezioni della presente pubblicazione, a cui si rinvia per gli opportuni approfondimenti.

La figura che segue è dedicata ad una schematizzazione finale delle determinanti etiche, intese nell'accezione di insieme di azioni o di attività necessarie all'implementazione del modello etico afferente all'azienda *non profit*, di cui ci siamo occupati nella presente sezione.



1.3 Evidenziazione del profilo anticiclico dell'azienda *non profit*

La connaturale propensione dell'azienda *non profit* ad assumere una connotazione etica, negli aspetti precedentemente declinati, seguendo un approccio economico-

aziendale, può essere assunta anche come valida premessa all'enunciazione di un quale profilo anticiclico²¹ attribuibile alla medesima.

L'evidenza empirica di quanto inizialmente affermato, può trovare una prima conferma nella lettura dei dati presenti nel "9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni *non profit*. Primi risultati"²², pubblicato nel luglio scorso dall'Istituto Nazionale di Statistica²³.

Nella tabella che segue vengono riportati le unità giuridico economiche ed il numero degli addetti delle imprese, delle istituzioni pubbliche e delle istituzioni *non profit*, suddivisi per area geografica – dati rilevati nei Censimenti 2011 e 2001 – ed espressi sia in valori assoluti, sia in variazioni percentuali.

Dalla lettura della tabella emerge che il dimensionamento del settore *non profit* ha registrato – nell'arco temporale intercorrente tra le due rilevazioni statistiche – la migliore *performance* in termini di crescita sia dei soggetti in normale attività (+28%), sia dal punto di vista occupazionale (+39,3%).

Il settore rappresentato dalle istituzioni *non profit*, inoltre, se comparato con quelli delle imprese e delle istituzioni pubbliche, risulta essere il più dinamico; dalla lettura dei dati, infatti, emerge quanto segue:

- le prime – le imprese – hanno registrato una lieve crescita in termini sia dei soggetti in normale attività (+8,4%), sia dal punto di vista occupazionale (+4,5%); tale tendenza è stata drasticamente ridimensionata nel corso del periodo successivo all'ultima rilevazione censuaria del 2011, periodo in cui l'attuale crisi ha avuto la sua massima manifestazione;
- le seconde – le istituzioni pubbliche – hanno, invece, manifestato una significativa contrazione in termini sia dei soggetti in normale attività (-21,8%), sia dal punto di vista occupazionale (-11,5%); è doveroso

²¹ "(...) In economia, si dice avere andamento anticiclico (in opposizione a prociclico) una variabile che tende a variare in direzione opposta ai principali indicatori del ciclo economico, per es. il PIL (Prodotto Interno Lordo). In tale senso, il termine è sinonimo di stabilizzatore automatico. In politica economica, si definisce a. un provvedimento di politica fiscale o monetaria adottato per attenuare le fluttuazioni, intervenendo sul mercato per frenare la ripresa o contrastare la depressione dell'attività economica (...)" Cfr. www.Treccani.it

²² Il documento, pubblicato nel luglio 2013, è reperibile all'indirizzo: http://www.istat.it/it/files/2013/07/Fascicolo_CIS_PrimiRisultati_completo.pdf

²³ Per fornire un profilo il più possibile esaustivo della presente pubblicazione, viene riportata la declinazione di *Istituzione non profit* fornita dall'Istat: "Istituzione non profit. Unità giuridico-economica dotata o meno di personalità giuridica, di natura privata, che produce beni e servizi destinabili o non destinabili alla vendita e che, in base alle leggi vigenti o a proprie norme statutarie, non ha facoltà di distribuire, anche indirettamente, profitti o altri guadagni diversi dalla remunerazione del lavoro prestato ai soggetti che la hanno istituita o ai soci. Secondo tale definizione, costituiscono esempi di istituzioni non profit: le associazioni riconosciute e non riconosciute, le fondazioni, le cooperative sociali, i comitati. Rientrano tra le istituzioni non profit anche le organizzazioni non governative, le organizzazioni di volontariato, le organizzazioni non lucrative di utilità sociale (Onlus), i partiti politici, i sindacati, le associazioni di categoria, gli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti".

rilevare che l'azione di ridimensionamento del settore pubblico, non ha portato al contempo evidenti benefici sul versante della spesa pubblica (quest'ultima infatti – nel corso del periodo intercorso tra le due rilevazioni censuarie, ed anche in quello successivo – ha proseguito nella sua inarrestabile crescita).

**Unità giuridico economiche e addetti delle imprese, delle istituzioni pubbliche e delle istituzioni *non profit* per ripartizione geografica
Censimenti 2011 e 2001 - Valori assoluti e variazioni percentuali²⁴**

	Unità giuridico-economiche				Addetti			
	Imprese	Istituzioni pubbliche	Istituzioni non profit	Totale	Imprese	Istituzioni pubbliche	Istituzioni non profit	Totale
Censimento 2011								
Nord-ovest	1.288.500	4.069	82.863	1.375.452	3.547.867	356.331	245.862	6.150.060
Nord-est	943.520	2.390	74.314	1.020.224	3.863.879	348.246	161.408	4.373.533
Centro	957.365	1.885	64.677	1.023.907	3.622.147	1.653.953	147.456	5.423.556
Sud	957.270	2.612	49.655	909.737	2.373.852	283.391	69.441	2.726.684
Isole	379.295	1.247	29.462	410.004	1.016.341	198.924	56.644	1.271.909
Italia	4.425.950	12.183	301.191	4.739.324	16.424.086	2.840.845	680.811	19.945.742
Censimento 2001								
Nord-ovest	1.217.478	5.458	62.590	1.285.526	5.654.860	409.406	166.653	6.130.919
Nord-est	901.619	3.261	58.383	963.263	3.715.594	353.098	103.468	4.172.160
Centro	858.526	2.334	45.719	906.581	3.379.779	1.913.380	111.671	5.404.830
Sud	769.615	2.981	40.741	813.337	2.161.260	337.082	61.717	2.560.059
Isole	412.526	1.536	24.799	438.861	901.415	196.159	45.014	1.142.588
Italia	4.083.966	15.580	235.232	4.334.778	15.712.908	3.209.125	488.523	19.410.556
Variazione percentuale 2011/2001								
Nord-ovest	5,8	-25,4	32,1	7,0	-0,1	-13,0	47,5	0,3
Nord-est	4,6	-26,7	27,3	5,9	4,0	-1,4	36,0	4,8
Centro	11,5	-20,1	32,8	12,6	7,3	-13,6	32,6	0,3
Sud	12,2	-12,6	22,4	12,7	9,6	-15,9	12,5	6,5
Isole	10,7	-16,8	18,8	11,2	12,7	1,4	25,8	11,3
Italia	8,4	-21,8	28,0	9,3	4,5	-11,5	39,3	2,8

Per quanto concerne l'aspetto occupazionale del settore *non profit*, la tabella che segue segnala una costante crescita in termini sia di addetti, sia di volontari: fanno eccezione solamente il settore delle relazioni sindacali e quello religioso (entrambi caratterizzati da una riduzione degli addetti), mentre quello della tutela dei diritti e delle attività politiche ha registrato una contrazione su entrambi i versanti (addetti e volontari).

²⁴ Fonte ISTAT "9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni no profit. Primi risultati", ISTAT, Roma, 2013, p. 8.

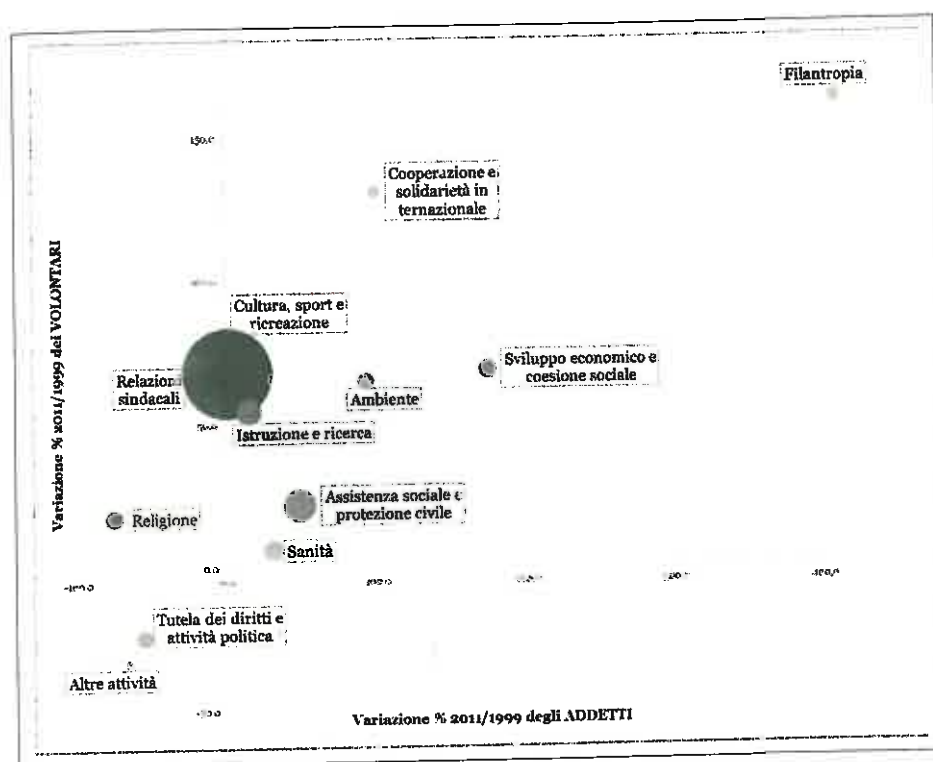


Fig. 1 - Andamento del numero di addetti e di volontari delle istituzioni non profit per settori di attività prevalente (ICNPO - International Classification of Non-profit Organizations) - Censimento 2011 - Variazione percentuale 2011/1999 (assi) e percentuale delle istituzioni appartenenti al settore sul totale delle istituzioni non profit (dimensione bolle)²⁵

Nella figura che segue, invece, viene fornita la comparazione degli addetti delle imprese, delle istituzioni pubbliche e delle istituzioni *non profit* (differenziati per settore di attività economica), confrontando i valori percentuali dei Censimenti 2011 e 2001: dalla lettura dei dati esposti emerge chiaramente la crescita del posizionamento del settore *non profit* (con le sole eccezioni delle "attività agricole e manifatturiere" e dell'ultima voce residuale "altri servizi") nel contesto economico domestico.

²⁵ Fonte ISTAT "9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni no profit. Primi risultati", ISTAT, Roma, 2013, p. 57.

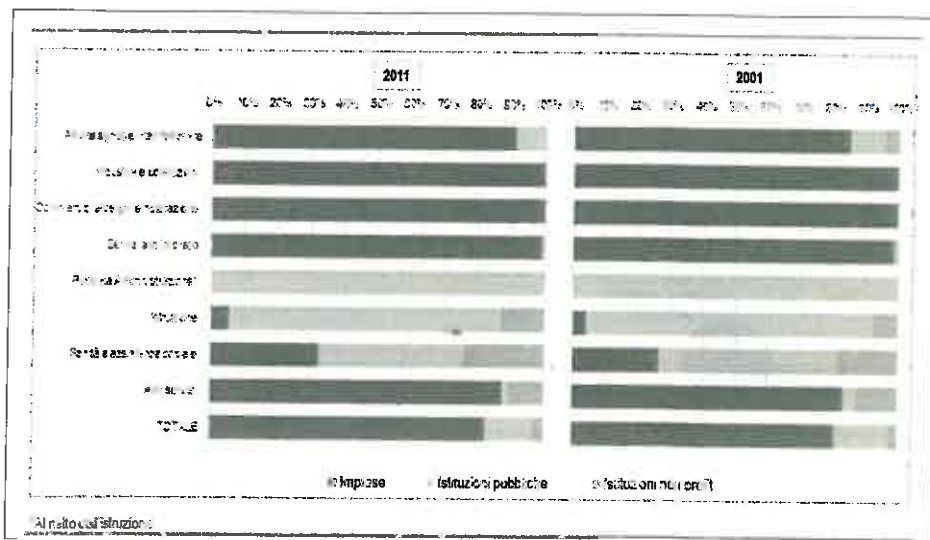


Fig. 2 - Addetti delle imprese, delle istituzioni pubbliche e delle istituzioni no profit per settore di attività economica - Censimenti 2011 e 2001 - Valori percentuali²⁶

Per quanto concerne la composizione del settore *non profit* italiano, analizzato per tipologia di forma giuridica, il richiamato rapporto Istat segnala che lo stesso risulta essere "(...) costituito principalmente da associazioni non riconosciute (201.004 unità pari al 66,7 per cento del totale) e da associazioni riconosciute (68.349 unità, pari al 22,7 per cento). Seguono le cooperative sociali (11.264, pari al 3,7 per cento), le fondazioni (6.220, pari al 2,1 per cento) e le istituzioni con altra forma giuridica (14.354, pari al 4,8 per cento), rappresentate principalmente da enti ecclesiastici civilmente riconosciuti, comitati, società di mutuo soccorso, istituzioni sanitarie o educative (...)"²⁷.

Con riferimento alle dinamiche di crescita del settore *non profit*, inoltre, la stessa indagine segnala che "(...) rispetto al 2001 sono le fondazioni e le cooperative sociali a segnare i tassi di incremento più elevati, pari rispettivamente al 102,1 % e al 98,5 %, mentre le associazioni riconosciute presentano un tasso di incremento sensibilmente più contenuto, pari al 9,8% (...)"²⁸.

²⁶ Fonte ISTAT "9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni no profit. Primi risultati", ISTAT, Roma, 2013, p. 9.

²⁷ Fonte ISTAT "9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit. Primi risultati", ISTAT, Roma, 2013, p. 53.

²⁸ Fonte ISTAT "9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit. Primi risultati", ISTAT, Roma, 2013, p. 53.

La ragioni alla base della tenuta del settore *non profit* all'attuale ciclo economico negativo – le cui iniziali manifestazioni, è doveroso segnalare, risalgono al periodo 2007-2008 – sono da ricercarsi, probabilmente, nella natura stessa dei soggetti e dalle correlate peculiarità²⁹, tra le quali – da un punto di vista economico-aziendale

– si segnalano:

“(…) l'assenza della distribuzione di utili;
la frequente presenza di proventi dal significativo ammontare destinati da parte di finanziatori che non si attendono di ricevere controprestazioni (rimborsi e benefici), proporzionati al valore delle risorse erogate;

la presenza di un rapporto di natura fiduciaria con la collettività di riferimento, sia per i servizi prestati sia per i fondi ricevuti;

l'assenza di interessi proprietari che possano essere ceduti, o riscattati, o che comportino il diritto ad una distribuzione delle risorse liberate in sede di eventuale liquidazione dell'istituto (...)”³⁰.

A tali peculiarità si aggiunga quella di una connaturale flessibilità nella gestione delle risorse umane, caratterizzata dalla presenza significativa della figura del “volontario”, in cui “(...) il lavoratore del *no profit* (e in misura minore il lavoratore sociale in generale) è più sensibile a leve quali l'autonomia, lo sviluppo, la qualità dell'ambiente lavorativo e la flessibilità. La retribuzione è un elemento che nel mix degli incentivi ha un peso meno rilevante, benché non marginale (...)”³¹.

Su quest'ultimo punto, concernente il livello retributivo, una comparazione tra il settore *non profit* (assunto quale grandezza base), la P.A. ed i settori *profit* della finanza del commercio e dell'industria, è fornita nella figura seguente: i dati forniscono un'ulteriore evidenza empirica di quanto affermato in precedenza.

²⁹ Sul tema delle peculiarità individuabili in termini di funzioni-obiettivo perseguite dall'azienda *non profit* si segnala quanto segue: “(...) Seppure all'interno della condivisione dell'obiettivo ultimo dell'azione da parte di tutte le sue differenti componenti, ovvero la realizzazione di attività aventi pubblica utilità, il Terzo Settore comprende realtà aventi diverse funzioni-obiettivo. È possibile, dunque, trovare sia organizzazioni che svolgono prevalentemente una funzione produttiva (quali le cooperative sociali e le imprese sociali), che realtà (come le fondazioni) aventi prevalentemente una funzione erogativa, finalizzata a sostenere l'attuazione di interventi di welfare a livello locale da parte di altre organizzazioni del Terzo Settore, oppure quella di advocacy (come le organizzazioni di volontariato e le associazioni di promozione sociale) (...)”. Fonte: AA.VV., “Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia”, *UniCredit Foundation*, Milano, 2012, p. 11.

³⁰ Tredici V. “Il bilancio delle aziende *non profit*”, Dipartimento Scienze aziendali, Università degli Studi di Firenze, Firenze, 2006, p. 8.

³¹ AA.VV., “Non profit, Mercato del Lavoro, Competenze e altre storie”, *ORUNp* (Osservatorio Risorse Umane nel Non profit) *Fondazione Sodalitas - HayGroup*, Milano, 2007, p. 11.

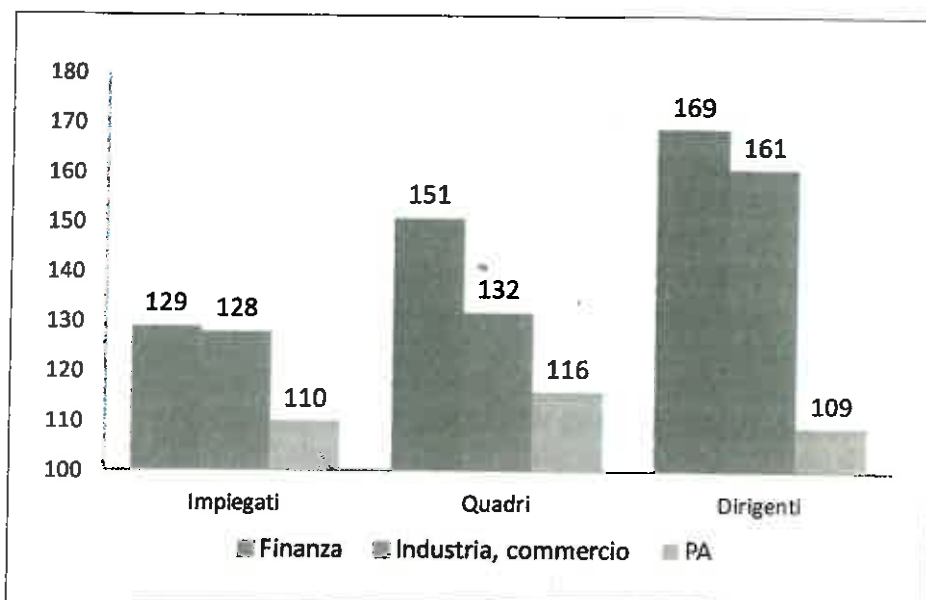


Fig. 3 - Livelli retributivi: comparazione tra il settore non profit (assunto quale grandezza base = 100), la P.A. ed i settori profit della finanza del commercio e dell'industria³²

Percorrendo il nostro ragionamento, un ulteriore aspetto rilevante nella gestione delle risorse umane, riscontrabile nell'azienda *non profit*, è rappresentato dall'erogazione delle c.d. "remunerazioni intangibili", intese sia come maggiori possibilità di accedere – da parte del lavoratore – a forme di lavoro a distanza (quali, ad esempio, il telelavoro, il lavoro remoto, il lavoro mobile, ecc.³³), sia come maggiore flessibilità nella gestione dei permessi, dell'orario di lavoro, delle ferie, ecc.: una comparazione tra il settore profit e quello *non profit* – negli aspetti concernenti l'erogazione delle "remunerazioni intangibili" – è fornita nella figura seguente.

³² Fonte AA.VV., "Indagine retributiva Osservatorio sulle Risorse Umane nel No profit. Confronti No profit - Imprese - P.A." ORUNp (Osservatorio Risorse Umane nel No profit) Fondazione Sodalitas - HayGroup, Milano, 2012, p. 10.

³³ Per maggiori approfondimenti sui concetti richiamati si rinvia alla seguente pubblicazione Ferri K. "Lavorare da casa. Telelavoro, nuove professioni, lavori atipici, normativa, organizzazione, contratti", Sperling & Kupfer, Milano, 2004.

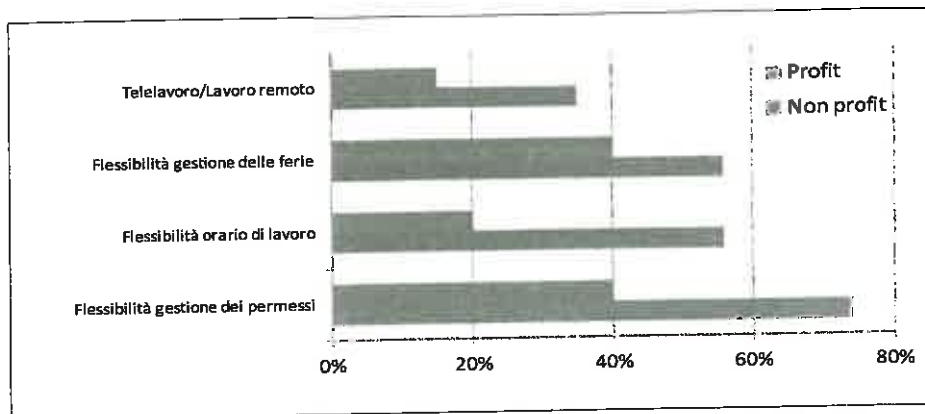


Fig. 4 - Erogazione delle "remunerazioni intangibili": comparazione tra il settore profit e quello non profit³⁴

Quanto ivi esposto in termini economico-statistici, ha permesso di tratteggiare, seppur sinteticamente, un quale *profilo anticiclico* attribuibile all'azienda *non profit*, soggetto quest'ultimo fortemente orientato all'*etica aziendale*, negli aspetti precedentemente declinati seguendo un approccio economico-aziendale.

Da questo punto di vista, inoltre, si evidenzia anche la sfida che il settore delle aziende *non profit* – ovvero il Terzo settore – deve fronteggiare al fine di produrre un rafforzamento della proprio ruolo propositivo nella ricerca e nell'individuazione di appropriate soluzioni ad alcune delle criticità conseguenti alla delicatezza dell'attuale ciclo economico.

Il concetto evidenziato può trovare un'appropriata sintesi finale nel seguente pensiero "(...) il concetto di Terzo Settore si viene a confrontare con quello di «pubblico non statale»³⁵, ovvero quello spazio di operazione non marginale o residuale, bensì complementare rispetto al pubblico statale, necessario a garantire sia i diritti fondamentali dei cittadini tramite l'erogazione di prestazioni dirette, che una capacità di indirizzo e regolazione di un nuovo Mercato sociale. Il Terzo Settore pone quale fine ultimo del proprio agire il perseguimento della "pubblica utilità"³⁶ e il conseguente incremento del livello di benessere collettivo (...)"³⁷.

³⁴ Fonte AA.VV., "Indagine retributiva Osservatorio sulle Risorse Umane nel No profit. Confronti No profit - Imprese - P.A." ORUNp (Osservatorio Risorse Umane nel No profit) Fondazione Sodalitas - HayGroup, Milano, 2012, p. 18.

³⁵ Rasimelli G. (a cura di) "Pubblico non statale" (lemma), in Agenzia per il Terzo Settore (a cura di), Il Terzo Settore dalla A alla Z. Parole e volti del non profit, Editrice San Raffaele, Milano, 2011.

³⁶ Giusti, M. (a cura di) "Pubblica utilità" (lemma), in Agenzia per il Terzo Settore (a cura di), "Il Terzo Settore dalla A alla Z. Parole e volti del non profit", Editrice San Raffaele, Milano, 2011, p. 240 ss.

³⁷ AA.VV. "Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia", UniCredit Foundation, Milano, 2012, p. 8.

2 Principi della gestione socialmente responsabile applicati agli enti *non profit*³⁸

L'ente *non profit* costituisce una forma organizzativa nella quale prevalgono finalità di tipo istituzionale e sociale, nella quale i principi di responsabilità sociale³⁹ costituiscono carattere intrinseco dell'organizzazione stessa.

Si dovrebbe ritenere che l'attuazione di politiche di responsabilità sociale sia più agevole in questa tipologia di enti piuttosto che nelle imprese operanti in una logica di profitto; tuttavia ciò non risponde a verità nella totalità dei casi, nella misura in cui l'ente *non profit* non è sempre dotato di strumenti organizzativi necessari all'attuazione di politiche di responsabilità sociale tali da ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione e le relative ricadute sulla società e sull'ambiente.

In cosa consiste la responsabilità sociale di un'organizzazione e come si declina nella particolare realtà degli enti *non profit*?

Per rispondere a questi interrogativi occorre fare riferimento a due ambiti di particolare rilevanza e attualità:

- il primo è rappresentato dalle norme internazionali ISO 26000 sulla responsabilità sociale delle imprese, applicabili a ogni forma di organizzazione⁴⁰;
- il secondo dai principi di responsabilità sociale elaborati dai Centri di Servizio del Volontariato (CSV), applicabili a una vasta platea di organizzazioni che, in forme giuridiche diverse, rappresentano una parte significativa del composito mondo degli enti *non profit*.

2.1 Declinazione dei principi ISO 26000 nell'ambito degli enti *non profit*

"Volontà di includere l'ambiente e la società fra i parametri che influenzano i processi decisionali di un'organizzazione, nonché di dare conto dell'impatto che le sue decisioni e la sua attività producono su tali elementi in ragione delle aspettative degli stakeholder" – questa la definizione di responsabilità sociale per ISO 26000, declinata nei seguenti sette principi:

- responsabilità;
- trasparenza;
- comportamento etico;
- rispetto per le attese delle parti interessate;
- rispetto delle norme di legge;

³⁸ Paragrafo a cura di Giuseppe Chiappero e Anna Maria Mangiapelo.

³⁹ Per Responsabilità Sociale delle Imprese (o secondo l'acronimo inglese CSR, *Corporate Social Responsibility*) si intende *"l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"* (Libro Verde della Commissione europea, luglio 2001).

⁴⁰ Le Linee Guida UNI ISO 26000:2010, pubblicate l'1.11.2010, rappresentano il risultato del più ampio consenso internazionale raggiunto tra gli esperti e i principali soggetti interessati, e sono state elaborate con l'intento di incoraggiare l'adozione in tutto il mondo delle migliori pratiche in tema di responsabilità sociale delle organizzazioni. Per approfondimenti: www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm.

- rispetto delle norme internazionali di comportamento;
- rispetto dei diritti umani.

Ci proponiamo dunque di rappresentare, nella tabella seguente, come ciascuno di questi principi di responsabilità sociale si declina nell'ambito degli enti *non profit*.

Responsabilità

Descrizione del principio	Sua declinazione in ambito <i>non profit</i>
Un'organizzazione deve essere responsabile per le conseguenze delle sue decisioni e delle sue attività sulla società e sull'ambiente.	Nell'ente <i>non profit</i> l'assenza di filtri tra i membri dell'organizzazione e gli outcome dei processi rendono il senso di responsabilità normalmente più avvertito rispetto alle società di capitali caratterizzate da una più netta individuazione del perimetro aziendale. L'ente <i>non profit</i> , in altre parole, è per definizione "socialmente responsabile" e misura questo impegno attraverso la capacità di attuazione in modo responsabile ed efficiente delle proprie finalità istituzionali.

Trasparenza

Descrizione del principio	Sua declinazione in ambito <i>non profit</i>
Un'organizzazione deve essere trasparente nelle sue decisioni e nelle sue attività che hanno un impatto sulla società e sull'ambiente. In particolare, un'organizzazione dovrebbe essere trasparente per quanto riguarda i seguenti aspetti: a) natura e ubicazione delle sue attività; b) modo in cui le sue decisioni vengono prese, attuate e riviste, compresa la definizione dei ruoli e delle responsabilità dei membri dell'organizzazione; c) norme e criteri in base ai quali l'organizzazione valuta le proprie <i>performance</i> in materia di responsabilità sociale; d) fonti delle sue risorse finanziarie; e) <i>know how</i> e probabili impatti delle sue decisioni e delle attività poste in essere nei confronti degli <i>stakeholder</i> (portatori di interessi); f) identità dei portatori di interesse e criteri/procedure per identificarli, selezionarli e coinvolgerli.	Trattandosi di ambiti non o scarsamente regolamentati, le sfere di azione degli enti <i>non profit</i> richiedono necessariamente un forte impulso di auto-disciplina, che richiede a priori una netta e consapevole adesione ai principi di responsabilità sociale. È quindi sempre più diffuso l'uso di strumenti di trasparenza quali la relazione di missione e il bilancio sociale, che si rivelano ottimi approcci di legittimazione sociale nei confronti di un a vasta schiera di interlocutori.

Comportamento etico

Descrizione del principio	Sua declinazione in ambito <i>non profit</i>
Un'organizzazione deve tenere costantemente un comportamento etico, basato su onestà, equità e integrità.	L'assenza di finalità lucrativa non nobilita di per se la finalità dell'organizzazione <i>non profit</i> , che deve autolegittimarsi dichiarando i valori e principi che informano la propria <i>mission</i> , declinandoli nel proprio operato quotidiano.

Rispetto per le attese delle parti interessate

Descrizione del principio	Sua declinazione in ambito <i>non profit</i>
<p>Un'organizzazione deve rispettare, considerare e rispondere agli interessi dei suoi <i>stakeholder</i> (portatori di interessi), ciò anche se i suoi obiettivi sono limitati agli interessi propri dell'organizzazione medesima o dei rispettivi titolari, soci, clienti o componenti, di altri individui o gruppi che abbiano interessi specifici. In particolare, un'organizzazione deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • individuare i soggetti interessati; • essere consapevole di rispettare gli interessi dei propri <i>stakeholder</i> e rispondere alle loro attese; • riconoscere gli interessi ed i diritti giuridici degli <i>stakeholder</i>; • riconoscere che alcuni dei soggetti interessati possono influenzare significativamente le attività dell'organizzazione; • valutare e prendere in considerazione la capacità relativa di soggetti interessati a contattare, coinvolgere e influenzare l'organizzazione; • prendere in considerazione il rapporto relazionale relativo agli Interessi degli <i>stakeholder</i>, al fine di ampliare le aspettative della comunità per lo sviluppo sostenibile; • prendere in considerazione il punto di vista delle parti interessate che possono essere danneggiate da una decisione, anche se non hanno alcun ruolo formale nella <i>governance</i> dell'organizzazione o non sono consapevoli del loro interesse per le decisioni o attività della stessa. 	<p>L'ascolto delle legittime attese dei portatori d'interesse e l'impegno a realizzare con gli stessi un effettivo canale di comunicazione e sistema di coinvolgimento, sono principi imprescindibili della buona gestione degli enti <i>non profit</i>; essi infatti, per definizione, non essendo lucrativi, misurano il grado di realizzazione della mission proprio attraverso la valutazione della qualità delle relazioni con i propri interlocutori esterni e interni (<i>stakeholder dialogue</i>, o <i>stakeholder engagement</i>).</p>

Rispetto delle norme di legge

Descrizione del principio	Sua declinazione in ambito <i>non profit</i>
<p>Un'organizzazione deve accettare l'obbligatorietà ed il rispetto delle norme di legge (<i>compliance</i>).</p>	<p>L'impegno alla <i>compliance</i> è un forte elemento di consapevolezza talvolta assente o insufficiente negli enti <i>non profit</i>. Operare con spirito mutualistico non significa disinteresse o peggio oblio delle normative che necessariamente regolano attività complesse quali si riscontrano frequentemente nel mondo <i>non profit</i>.</p>

Rispetto delle norme internazionali di comportamento

Descrizione del principio	Sua declinazione in ambito <i>non profit</i>
<p>Un'organizzazione deve rispettare le norme internazionali di comportamento.</p>	<p>L'ente <i>non profit</i> aderisce a un ambito sovranazionale regolato da principi che sovrintendono e travalicano le normative dei singoli Paesi.</p>

Rispetto dei diritti umani

Descrizione del principio	Sua declinazione in ambito <i>non profit</i>
<p>Un'organizzazione deve rispettare i diritti umani e riconoscere la loro importanza e la loro universalità. In particolare, un'organizzazione dovrebbe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rispettare e promuovere i diritti enunciati nella Carta Internazionale dei Diritti Umani; • accettare che questi diritti sono universali, cioè, applicabili indissolubilmente in tutti i Paesi, in tutte le culture e in ogni situazione; • in situazioni in cui i diritti umani non sono tutelati, adottare misure per il rispetto dei diritti stessi, evitando di accreditarsi dei vantaggi per effetto di queste situazioni di non tutela; • in situazioni in cui la legge o la sua applicazione non fornisce un'adeguata tutela dei diritti delle risorse umane, osservare il principio del rispetto delle norme internazionali di comportamento. 	<p>La gran parte degli enti <i>non profit</i> opera con finalità istituzionali che abbracciano i canoni della legalità e del rispetto dei principi di umanità e dignità della persona.</p>

Altro aspetto pregnante in tema di *non profit* è rappresentato dalla necessità di integrare un codice etico aziendale che definisca i principi di condotta cui devono attenersi i soggetti che, a vario titolo, operano nei confronti dell'organizzazione, nel set di strumenti gestionali e di controllo.

L'adozione di un adeguato sistema organizzativo costituisce infatti un'indispensabile strumento per consentire all'ente *non profit* di realizzare le proprie finalità istituzionali, garantendo nel contempo l'esercizio consapevole della responsabilità sociale nei confronti di tutti gli interlocutori interni ed esterni.

È interessante notare come, non a caso, anche nell'ambito degli enti *non profit*, sia diffusamente ritenuto applicabile, quale strumento di limitazione dei rischi di gestione, l'adozione di modelli di organizzazione e controllo ai sensi del DLgs. 231/2001 (c.d. "responsabilità amministrativa degli enti")⁴¹, al fine di prevenire la ricaduta in capo all'ente delle conseguenze derivanti dalla commissione dei c.d. "reati presupposto", rientranti nel perimetro della normativa suddetta.

2.2 Principi di responsabilità sociale nelle organizzazioni di volontariato

Il tema della responsabilità sociale è stato altresì affrontato dai Centri di Servizio per il Volontariato (di seguito "CSV"), attraverso la definizione di politiche di relazione con gli *stakeholder* improntate al principio della qualità e trasparenza della rendicontazione (la c.d. "accountability").

L'approccio scelto dai CSV per la diffusione di politiche di responsabilità sociale fra le organizzazioni di volontariato (di seguito "OdV"), si è concretizzato nello stu-

⁴¹ In merito all'inquadramento normativo e all'applicabilità al Terzo Settore del modello organizzativo, cfr. documento CNDCEC "Il modello 231/2001 per gli enti non profit: una soluzione per la gestione dei rischi".

dio e realizzazione di vere e proprie Linee Guida per la stesura del bilancio sociale, inteso quale *report* integrato, esito di politiche di trasparenza, volto a soddisfare le esigenze di tutti soggetti coinvolti, a vario titolo, nelle politiche dell'organizzazione⁴².

Le aspettative dei diversi *stakeholder* nelle organizzazioni di volontariato, cui i CSV si rivolgono, non sono, infatti, di carattere soltanto economico, bensì – soprattutto – di tipo etico e sociale, in quanto le azioni di dette organizzazioni sono volte ad accrescere il benessere della collettività e di determinate categorie di persone, e non già, soltanto, a ottenere un risultato economico positivo. Partendo da questo presupposto, insito peraltro nella missione di qualsiasi ente *non profit*, il modello di responsabilità sociale studiato dai CSV per le proprie organizzazioni, si è focalizzato sui principi di eseguito esposti:

Identità

Descrizione del principio	Sua declinazione in ambito OdV
Un'organizzazione deve fornire agli <i>stakeholder</i> elementi per definire le caratteristiche dell'ente e gli obiettivi che persegue.	L'OdV definisce la propria missione, la propria <i>governance</i> e il proprio assetto organizzativo; fornisce altresì un'analisi degli <i>stakeholder</i> di riferimento.

Governo e risorse umane

Descrizione del principio	Sua declinazione in ambito OdV
Un'organizzazione deve fornire elementi utili a far conoscere la propria compagine sociale, il sistema di governo e quello di controllo.	L'OdV, oltre a rappresentare la propria compagine, ne fa un'analisi atta a definire i processi di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> esterni e delle persone interne all'organizzazione coinvolte nel processo di gestione della responsabilità sociale.

Rappresentazione dei risultati economici

Descrizione del principio	Sua declinazione in ambito OdV
Un'organizzazione deve evidenziare la capacità dell'ente a gestire in modo efficiente le risorse a sua disposizione.	L'OdV ha l'obbligo morale e giuridico di rendere conto delle modalità di utilizzo delle risorse messe a disposizione e dei risultati ottenuti attraverso il loro impiego nei processi gestionali.

Rappresentazione dei risultati e degli impatti sociali

Descrizione del principio	Sua declinazione in ambito OdV
Un'organizzazione deve descrivere qualitativamente e quantitativamente i risultati ottenuti in base agli impegni presi e ai programmi realizzati.	La responsabilità principale dell'OdV riguarda il raggiungimento della missione sociale. La rendicontazione viene articolata in macroaree di intervento, che vengono analizzate in base ai bisogni da soddisfare, agli obiettivi, agli <i>stakeholder</i> interessati e agli effetti determinati dalle attività svolte.

⁴² Cfr. i seguenti documenti, entrambi disponibili nell'area *download* del sito www.csvnet.it: "Il Modello per il bilancio sociale dei centri di servizio per il volontariato", prima edizione - marzo 2006; "Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del sociale delle organizzazioni di volontariato", prima edizione - giugno 2009.

Rappresentazione delle attività strumentali

Descrizione del principio	Sua declinazione in ambito OdV
In presenza di dette attività è richiesta una loro analisi.	L'OdV può utilizzare attività strumentali per il perseguimento della propria mission e ha l'obbligo morale di rappresentarle.

3 Diversificazione degli stakeholder e relativo processo di dialogo e coinvolgimento⁴³

Nell'ambito degli enti *non profit* l'individuazione degli *stakeholder* accoglie un ventaglio di relazioni molto ampio, che tende ad abbracciare l'intera collettività.

L'ente esercita quindi nei confronti delle diverse categorie di *stakeholder* una forma di "responsabilità allargata" riconducibile ai principi della responsabilità sociale descritti nel paragrafo precedente.

L'analisi degli *stakeholder* può essere condotta secondo visuali diverse, a seconda del posizionamento rispetto all'ente (interni/esterni), in considerazione dell'esistenza di un collegamento diretto oppure mediato fra le attività svolte dall'ente e il relativo impatto sui portatori di interessi (diretti/indiretti).

In generale, il coinvolgimento degli *stakeholder* aiuta l'organizzazione a costruire consenso, fiducia e a migliorare i processi decisionali. Per ottenere tali risultati è necessaria massima trasparenza e dialogo al fine di evitare un'informazione unidirezionale.

Le maestranze interne (dipendenti e collaboratori), quali primi interpreti della cultura dell'ente e dei valori che la informano, svolgono, a tale riguardo, un ruolo spesso determinante e talora trascurato nell'ambito dei bilanci sociali.

Alla base dei processi di gestione della responsabilità sociale vi è dunque la corretta individuazione dei gruppi di portatori d'interesse.

A livello internazionale, fra i vari *standard* di riferimento oggi esistenti, si collocano in posizione preminente quelli formulati dall'ISEA - denominati "AccountAbility 1000 - AA1000"⁴⁴. Tali principi riflettono in modo particolare la dimensione di processo del bilancio sociale e sono strutturati in quattro fasi: pianificazione, rendicontazione, *auditing* e *reporting*. Il processo su cui si fonda AA1000 ha infatti come fulcro centrale lo "stakeholder engagement", ovvero l'impegno dell'ente proteso verso il dialogo e verso la costruzione di relazioni responsabili e sistematiche con i propri portatori d'interesse.

⁴³ Paragrafo a cura di Maria Carmela Scandizzo.

⁴⁴ *Institute of Social and Ethical Accountability* - ISEA, *Standard AccountAbility 1000 (AA1000)*, London, 1999. ISEA ha emesso oltre allo *standard* appena ricordato una serie assai variegata di strumenti per la gestione delle CSR delle imprese (*AccountAbility 1000 Series - AA1000S*). In particolare, si ricordano, di recente pubblicazione, uno *standard* sulla revisione del bilancio sociale ed uno sul coinvolgimento degli *stakeholder* nel processo (*stakeholder engagement*) (cfr. <http://www.accountability21.net/>).

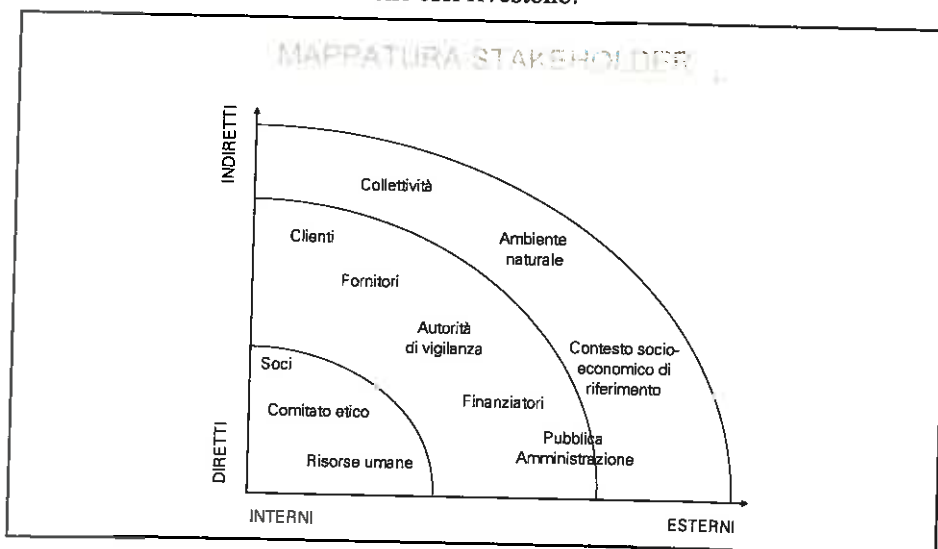
Ai fini di una prima rappresentazione estesa e nello stesso tempo puntuale del sistema di relazioni dell'ente con i propri *stakeholder*, è possibile tracciare una vera e propria "mappatura", in grado di esprimere appieno le molteplici valenze relazionali del modello.

Esempio di mappatura pluridimensionale degli stakeholder nell'ente non profit

Si procede all'identificazione preliminare dei portatori di interessi, suddividendoli fra interni ed esterni, racchiusi a loro volta in una dimensione più oggettiva rappresentata dal contesto socio-ambientale di riferimento.

Sotto un altro profilo, i portatori d'interessi possono collocarsi nel sistema di relazioni con l'ente anche come interlocutori diretti o indiretti, a seconda del rispettivo posizionamento nel processo⁴⁵.

Unendo le due prospettive, è possibile darne una rappresentazione grafica che colloca gli *stakeholder* in un quadro che vede, in verticale, il grado di coinvolgimento, diretto o indiretto, nei processi aziendali e, in orizzontale, la natura di *stakeholder* interno od esterno che essi rivestono.



A livello nazionale, uno dei principali riferimenti è costituito dalla Linee guida elaborate dall'Agenzia per le ONLUS (Terzo settore), che dedicano alla rilevazione del rapporto con gli *stakeholder* una serie di schede operative specifiche⁴⁶.

⁴⁵ Ad esempio, i rapporti di tipo contrattuale (di lavoro, commerciali, ecc.) sono di tipo diretto.

⁴⁶ Al Terzo settore, a seguito dell'abolizione della relativa *authority*, è dedicata un'apposita area tematica nell'ambito del sito istituzionale del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, ove è possibile scaricare tutte le pubblicazioni, fra cui le "Linee guida e schemi per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit" (cfr. www.lavoro.gov.it/md/AreaSociale/AgenziaTerzoSettore/LineeGuida/Pages/default.aspx).

La mappa degli *stakeholder* potrà poi subire modifiche o integrazioni a seguito di specifici eventi di gestione, che potranno coinvolgere soggetti anche diversi rispetto a quelli identificati nella fase di mappatura.

Al fine di meglio descrivere le peculiarità delle relazioni con gli *stakeholder*, si evidenziano di seguito alcune ipotesi di impatto (*outcome*) su alcune categorie degli stessi, caratterizzanti il settore di appartenenza, derivante dall'attuazione delle politiche dell'ente *non profit* in risposta a specifiche attese ovvero legittimi interessi degli *stakeholder* nei confronti dell'organizzazione.

STAKEHOLDER	BENEFICI ATTESI	POLITICHE	OUTCOME
Personale interno - lavoratori intesi sia come stipendiati sia come volontari	Ambiente di lavoro salubre e in condizioni di sicurezza; Prospettive di crescita professionale; Formazione; Gratificazione dell'apporto volontaristico.	Rispetto delle normative; Coinvolgimento nei processi decisionali.	Ruolo determinante per l'attuazione del servizio a beneficio dell'utente; Forte senso di appartenenza attraverso la condivisione di valori fondanti; Legame stretto con la comunità di riferimento.
Pubblica amministrazione	Capacità progettuale; Trasparenza e completezza nella rendicontazione; Compliance.	Professionalità nella gestione dei rapporti; Verificabilità/attendibilità dell'informativa.	L'ente <i>non profit</i> tende a riempire sempre più spazi rientranti nelle politiche istituzionali e nella <i>mission</i> degli enti territoriali.
Finanziatori	Solvibilità; Adeguatezza forza/capacità organizzativa; Adeguatezza sistema di governance; Accreditamento dell'ente negli ambiti di competenza (associazioni di categoria, club di servizio, ecc.).	Continuo stimolo alla proposta di soluzioni innovative per stimolare la finanza etica; Adozione di modelli organizzativi adeguati, codice etico e modelli di comportamento (es. DLgs. 231/2001); Partecipazione a reti e gruppi.	Ruolo crescente degli operatori finanziari specializzati (Banca Prossima, Banca Etica, ecc.).
Donatori	Informativa trasparente e periodica sull'impiego delle risorse conferite.	Diffusione di <i>report</i> integrati tali da soddisfare dette specifiche esigenze, quali bilanci sociali, relazione di missione, ecc.	Evidenza che le spese di gestione assorbono una quota ragionevolmente non elevata ovvero marginale dei conferimenti effettuati.
Comunità di riferimento	Focalizzazione sulla <i>mission</i> ; Legalità; Mitigazione di eventuali impatti negativi derivanti dalle attività svolte.	Iniziative pubbliche di sensibilizzazione finalizzate (anche) alla raccolta di risorse.	Affermazione del ruolo dell'ente nella comunità di riferimento.

STAKEHOLDER	BENEFICI ATTESI	POLITICHE	OUTCOME
Collettività	Contributo di competenze qualificate e progettualità; Sviluppo indiretto dell'economia del territorio; Supporto alle associazioni locali (logica di rete); Sponsorizzazione di iniziative territoriali; Innovazione tecnologica e scientifica.	Uso mirato del media per la diffusione più ampia possibile delle finalità dell'ente (es. Teletthon).	Uso delle risorse per finanziare la ricerca.
Ambiente/generazioni future	Tutela e conservazione del patrimonio culturale e naturale.	Attuazione di politiche ispirate ai principi della sostenibilità.	Coinvolgimento dei giovani in progetti educativi e di aggregazione.

4 Evoluzione verso il *reporting* integrato: il bilancio sociale e di sostenibilità degli enti *non profit*⁴⁷

4.1 Limiti dell'informativa finanziaria nell'ente *non profit*

La sostenibilità dell'organizzazione è direttamente legata al grado di consapevolezza della responsabilità sociale ovvero del grado di impatto che l'ente esercita sull'economia, la società, l'ambiente.

L'ente *non profit* incentra la propria mission sulle finalità istituzionali, con il rischio per gli amministratori di gestire senza la necessaria attenzione la dinamica finanziaria.

In realtà l'ente *non profit* è la tipica forma organizzativa in cui si coniugano economicità-efficacia-efficienza di gestione con responsabilità sociale e ambientale.

Tipicamente le risorse economiche non esauriscono, talvolta rappresentandone solo una minima parte, le potenzialità dell'ente nell'esercizio delle proprie finalità istituzionali.

Sono infatti frequenti i casi in cui l'ente *non profit* si avvale del contributo di soggetti che operano al suo interno con spirito volontaristico.

Cresce quindi da parte degli *stakeholder* l'attesa di ricevere, *in progress*, opportunità di coinvolgimento e, in fase di *reporting*, un'informativa completa sugli impatti dell'organizzazione non limitata alla rendicontazione dell'andamento economico finanziario.

4.2 Modulazione dell'informativa di bilancio alle specifiche esigenze degli interlocutori dell'ente

Il bilancio dell'ente *non profit* non segue, a differenza delle società lucrative, schemi specifici; cionondimeno, per assicurare a buona pratica, l'ente *non profit*

⁴⁷ Paragrafo a cura di Giuseppe Chiappero e Federica Balbo.

può fare *in primis* riferimento alle migliori esperienze di rendicontazione nell'ambito di un sistema in continua evoluzione che tende al perfezionamento dell'informativa di bilancio.

La chiave di successo di una buona informativa è la sua modulazione in funzione delle specifiche aspettative dei destinatari. Ecco dunque che ci si attende dall'ente *non profit* una particolare attenzione e precisione nel modulare in un set informativo organico di elementi numerici e qualitativi che rappresentano, andando per così dire "oltre i numeri", gli impatti in senso allargato dell'operato dell'ente sulla società e sull'ambiente.

Se da un lato la gestione della responsabilità sociale richiede l'adozione di strumenti e processi che non rispondono a specifiche normative, dall'altro non stupisce che la complessità delle organizzazioni *non profit* abbia spinto numerose organizzazioni e ambiti professionali e scientifici a elaborare modelli di riferimento metodologico e principi guida cui gli enti *non profit* possono appoggiarsi o quanto meno ispirarsi.

Si riporta di seguito una rassegna dei principali *standard* metodologici e principi guida utilizzabili dagli enti *non profit* per l'impostazione e attuazione dei loro processi di responsabilità sociale:

- Principi di redazione del Bilancio Sociale GBS, con riferimento principalmente alle dinamiche di rappresentazione degli schemi del valore aggiunto, adattati alla realtà dell'ente *non profit*⁴⁸;
- Principi generali e Linee Guida per l'adozione del Bilancio Sociale emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, relativi agli enti *non profit*, con riferimento principalmente alla definizione del processo di formazione del Bilancio Sociale ed alla progettazione del sistema degli indicatori sociali⁴⁹;
- Linee Guida elaborate dal Gruppo di lavoro interprofessionale dell'Osservatorio sull'economia civile, utili soprattutto alla modulazione del Bilancio Sociale come strumento di gestione strategica e di comunicazione con gli *stakeholder*;
- Standard Global Reporting Initiative - Linee Guida G3, con riferimento principalmente all'esigenza di rendere il Bilancio Sociale una forma di *reporting* allargata e complessiva della gestione dell'organizzazione, tale da includere e contemperare i diversi elementi in cui si declina la Responsabilità Sociale nei confronti degli *stakeholder* (responsabilità sociale, responsabilità ambientale, responsabilità connessa all'impiego accorto, efficace ed efficiente delle risorse);
- *Standard AccountAbility 1000 (AA 1000)* - con riferimento principalmente sia alle modalità per rendere conto della gestione in modo trasparente e

⁴⁸ Gruppo per il Bilancio Sociale - GBS, Documento di ricerca n.10, "La rendicontazione sociale per le aziende non profit".

⁴⁹ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, Commissione Aziende Non Profit, Raccomandazione n. 7.

comprensibile a tutti (*accountability*), sia ai criteri per l'identificazione degli *stakeholder* e la loro inclusione nel processo di rendicontazione sociale⁵⁰;

- Linee Guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni *non profit*, redatte dall'Agenzia per le ONLUS⁵¹;
- Linee Guida per la redazione del bilancio sociale dei centri di servizio per il volontariato (CSV)⁵².

I sopra indicati riferimenti metodologici, fra loro sinergici e complementari, vengono adattati alle peculiarità di ogni singola organizzazione in ragione del ruolo rivestito nel contesto sociale e territoriale di riferimento, riscontrabile nella relativa mission e nei valori di riferimento.

4.3 Scelta del corretto riferimento metodologico

Ad oggi, come abbiamo visto, il mosaico di riferimenti metodologici (principi e Linee Guida) a disposizione degli operatori che intraprendono il percorso del bilancio sociale in ambito *non profit* è piuttosto ricco e variegato.

I possibili approcci ad una corretta identificazione di metodologia sono riconducibili ai seguenti diversi atteggiamenti:

- 1) utilizzo di un unico riferimento metodologico applicabile, per quanto possibile, a tutte le fasi del processo e/o del documento (ad esempio, si decide di utilizzare i principi elaborati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, nella loro derivazione per gli enti *non profit*, e non altri).
- 2) effettuazione di una scelta non univoca ma diversificata rispetto a specifiche esigenze di rendicontazione (ad esempio, seguire i principi GBS per definire lo schema di rendiconto, rinviando invece alla Linee Guida *AccountAbility* 1000 per l'identificazione degli *stakeholder* e la definizione delle relative modalità di coinvolgimento e di inclusione).

Pur nella legittimità di entrambe le scelte, riteniamo preferibile la seconda, in quanto consente maggiore elasticità nelle valutazioni, permettendo di superare le rigidità intrinseche all'interno di ciascun modello metodologico, essendo molto forte negli enti *non profit* la necessità di adattamento della metodologia rispetto ad esigenze di rendicontazione assai variegata per settore, aree di attività, e categorie di *stakeholder* interessati.

In particolare, le variabili che indirizzano la corretta impostazione del processo di responsabilità sociale sono le seguenti:

- il grado di integrazione del bilancio sociale nei processi gestionali dell'ente;
- il grado di coinvolgimento degli *stakeholder* (inclusione);
- la definizione e attuazione dei livelli di controllo di processo.

⁵⁰ Cfr. nota 33.

⁵¹ Cfr. nota 35.

⁵² Cfr. § 2.2.

4.3.1 Grado di integrazione del bilancio sociale nei processi gestionali dell'ente

Trattandosi di strumento volontario che non segue, nella sua impostazione di base, norme cogenti, il bilancio sociale risponde ad esigenze motivazionali assai diversificate. Nell'ambito degli enti *non profit*, gli estremi sotto questo aspetto sono rappresentati, da un lato, da un uso del bilancio sociale finalizzato esclusivamente a rendere conto delle attività espletate in un dato periodo, e, dal lato opposto, dalla completa integrazione di questo strumento nei processi di programmazione, gestione e rendicontazione dell'ente.

Premesso che si riscontra normalmente una posizione intermedia rispetto ai due estremi, la prima opzione è preferibile in quanto attraverso l'integrazione di processo si ottiene, anche sul piano valoriale e culturale, un maggior coinvolgimento della struttura organizzativa nel processo di bilancio sociale, che rappresenta anche un processo identitario e di appartenenza. Una scelta, quella dell'integrazione di processo, che trova declinazione in tre caratteristiche tipiche del bilancio sociale.

In primis, il bilancio sociale richiede per sua natura uno sforzo di sintesi che tende a far confluire in un numero contenuto di aree di rendicontazione o aree strategiche d'intervento, un coacervo assai diversificato di obiettivi e programmi che contraddistinguono gli enti *non profit* nelle realtà più complesse. In altre parole, tramite il bilancio sociale si ottiene una semplificazione della visione programmatica dell'ente, ponendo le basi per un corretto processo di rendicontazione che a questo livello di sintesi si rende compatibile con le attese degli *stakeholder* verso un'informativa di bilancio incentrata sui principi di semplicità, esaustività e intelligibilità.

In secondo luogo, il bilancio sociale, nel ricondurre gli *input* programmatici ad un numero ragionevole di obiettivi strategici, presuppone l'impostazione di un efficace e non ridondante sistema di indicatori, attraverso cui poter esprimere, anche oltre la dimensione numerico-quantitativa (già largamente presente nei rendiconti degli enti), la capacità di avvicinarsi, nel periodo di riferimento, agli obiettivi programmatici nonché soprattutto alle attese degli *stakeholder*, attraverso una progressiva qualificazione del rapporto con gli stessi instaurato.

Infine, guardando al processo nella sua globalità (ovvero sul piano del circolo virtuoso "programmazione - gestione - comunicazione" che esso rappresenta), il bilancio sociale diventa il collante ed il volano di una corretta rendicontazione sociale; in questa visione di bilancio sociale, infatti, l'*output* di ciclo, ovvero l'identificazione degli obiettivi di miglioramento, coincide con l'*input* programmatico del ciclo successivo, garantendo in questo modo una concreta e reale integrazione di processo.

A conferma dell'importanza di questi elementi, ai fini di una corretta impostazione del processo di bilancio sociale, si rileva che uno dei principi metodologici fondamentali presenti sia nella Direttiva della Funzione Pubblica, sia nelle Linee Guida dell'Osservatorio, è rappresentato proprio dall'integrazione del processo di bilancio sociale nel sistema di programmazione e controllo dell'ente.

4.3.2 Grado di coinvolgimento degli *stakeholder* (inclusione)

Un secondo fondamentale aspetto da valutare nell'ambito delle scelte metodologiche, è rappresentato dal grado di coinvolgimento degli *stakeholder* nelle diverse fasi del processo. In particolare, il sistema di responsabilità sociale prevede la progressiva e crescente partecipazione degli *stakeholder* alle diverse fasi del processo gestionale dell'ente. È quindi necessaria una puntuale identificazione delle diverse categorie di *stakeholder*, nella piena consapevolezza che nell'ambito degli enti *non profit* è molto labile il confine fra l'ente stesso ed i suoi interlocutori. Di converso, si potrebbe voler ricondurre l'ambito di rendicontazione esclusivamente alla dimensione aziendale dell'ente, ma questa modalità di rappresentazione costituirebbe un grave limite, considerata l'essenza stessa di ente non lucrativo.

4.3.3 Livelli di controllo del bilancio sociale

Una terza fondamentale chiave di lettura della scelta metodologica è rappresentata dalla presenza o meno delle funzioni di controllo nell'ambito del processo di bilancio sociale. Nello specifico, a nostro avviso, si rende necessaria una vera e propria scelta di campo.

Alcuni ambiti metodologici e dottrinali avvalorano infatti la tesi che privilegia l'assoluta terzietà del controllo in capo ad un soggetto esterno indipendente, assegnando al controllo, in questo caso, principalmente una valenza di verifica dell'attendibilità dei contenuti del bilancio sociale.

Una seconda scuola di pensiero, recepita dal "Metodo Piemonte", assegna al controllo, innanzitutto e soprattutto, un ruolo di verifica interna al processo in merito alla rispondenza del medesimo ai riferimenti procedurali esplicitati ed adottati dall'ente. In questo caso il controllo assume principalmente il ruolo di accreditalimento di processo, dimostrandone, in ogni sua fase, la coerenza o meno ai principi di riferimento, facendo risaltare nel contempo, per esprimerli sotto forma di aree di miglioramento, gli aspetti ancora non perfettamente allineati ai requisiti metodologici. Questo ruolo di controllo intrinseco al processo richiede quindi, pur in posizione di osservatore, la capacità da parte del soggetto che ne è titolare di orientare strategicamente il processo di bilancio sociale, ovvero prendere atto della/delle metodologie adottate, e verificare la capacità dell'ente di declinare tali principi metodologici sul piano operativo del *project management*.

È di tutta evidenza che siffatto ruolo di verifica procedurale spetti ad un soggetto dotato, da un lato, di un approccio professionale tipico dell'attività di revisione, sebbene adattato ad un contesto diverso, e, dall'altro, di una conoscenza approfondita e delle metodologie e dei principi di rendicontazione sociale, nonché delle specifiche esigenze di rendicontazione nell'ambito degli enti *non profit*.

La forma di controllo meglio integrata nella filosofia operativa del bilancio sociale e maggiormente idonea ad accrescere l'attendibilità del bilancio sociale stesso è dunque riconducibile in questo ruolo di accompagnamento e di supervisione scientifica insito nella validazione professionale di processo.

A questa visione del controllo, maturata in seno alle esperienze di bilancio so-

ziale attuate o *in progress* in ambito regionale piemontese, viene dunque dedicato un paragrafo specifico nell'ambito della presente capitolo⁵³.

4.4 Schema metodologico

Strumento fondamentale adottato per la definizione e attuazione dei riferimenti metodologici è costituito dallo Schema metodologico, la cui condivisione a livello del Comitato di processo e dei Gruppi di lavoro operativi costituisce l'avvio del processo di rendicontazione sociale.

Lo Schema metodologico è uno strumento operativo che mette in relazione le diverse parti del bilancio sociale con le responsabilità strategiche ed operative definite per la sua attuazione, indicando altresì nel dettaglio gli eventuali riferimenti metodologici specifici da prendere in considerazione.

La puntuale individuazione dei riferimenti metodologici costituisce infatti il presupposto affinché il soggetto preposto alla validazione di processo possa più agevolmente svolgere il suo compito, nel ruolo che gli è proprio, di garante della correttezza scientifica e metodologica delle vari fasi operative del processo.

5 Applicabilità dei criteri di *reporting* basati sull'andamento di gruppi di indicatori: il ruolo delle Linee Guida GRI

Nel corso degli anni si è consolidato il pensiero secondo il quale l'impresa ha determinati obblighi nei confronti della società ed ha, altresì, l'esigenza di rendere conto delle sue responsabilità. Si parla in tal senso di "responsabilità sociale" (o *Corporate Social Responsibility*, CSR), che, per l'impresa, va oltre il mero perseguimento del profitto, ma bensì, è per la stessa un impegno, innanzitutto, nella difesa dell'ambiente, nella tutela dei lavoratori ed è quindi un'integrazione di preoccupazioni di natura etica all'interno della più ampia visione strategica d'impresa⁵⁴.

Da qui nasce la necessità di avere uno strumento, il "Bilancio Sociale", che permetta all'organizzazione di dare visibilità alle domande, al bisogno di informazione e trasparenza del proprio pubblico di riferimento e, più ampiamente, ai portatori d'interesse (comunità locale, società civile, finanziatori, fornitori, dipendenti, ambiente, Pubblica Amministrazione, ecc.), rendendo quindi trasparenti e comprensibili all'interno ed all'esterno i programmi, le attività svolte e i risultati raggiunti, secondo modalità non evidenti nei tradizionali documenti e procedure di rendicontazione. Il bilancio sociale può, dunque, essere definito come un modello di rendicontazione sulle qualità e quantità di relazione tra l'impresa ed i gruppi di riferimento rappresentativi dell'intera collettività, mirante a delineare gli impatti economici, sociali ed ambientali delle scelte fatte.

Cresce quindi, anche nel mondo *non profit*, l'attenzione per strumenti che, a torto, venivano considerati appannaggio delle imprese lucrative. Al contrario, l'ente *non profit* costituisce ideale ambito di sperimentazione di un modello focalizzato sui tre

⁵³ Cfr. § 5.

⁵⁴ Tale approccio è particolarmente indicato per la gestione degli enti *non profit*, viste le già più volte ricordate caratteristiche intrinseche di organizzazione "orientata" alla responsabilità sociale.

capisaldi dell'informativa socialmente responsabile che contraddistingue le migliori e maggiormente responsabili forme di organizzazione: economica, sociale, ambientale. Tra questi il più noto e utilizzato è certamente rappresentato dalle Linee Guida G3 proposte da *Global Reporting Initiative* (GRI)⁵⁵. La *Global Reporting Initiative* nasce nel 1997 come iniziativa congiunta di *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e *United Nations Environment Program* (UNEP), con lo scopo di sviluppare le Linee Guida per la redazione e la diffusione di documenti sulla sostenibilità dell'impresa (*Sustainability Reporting Guidelines*), a uso volontario, applicabili a livello internazionale ed a qualsiasi tipo di organizzazione. Essa fornisce il quadro più completo di riferimento per il *Sustainability Reporting*, finalizzato a una maggiore trasparenza organizzativa. Tale contesto, all'interno del quale vi sono le Linee Guida di redazione del bilancio sociale, stabilisce i principi e gli indicatori che le organizzazioni aderenti al GRI possono utilizzare per misurare e rendicontare le proprie *performance* economiche, ambientali e sociali. La *Global Reporting Initiative* è costantemente impegnata a migliorare e incrementare l'utilizzo delle Linee Guida. Infatti, durante la "*Global Conference on Sustainability and Reporting*", tenutasi ad Amsterdam dal 22 al 24 maggio 2013, è stata lanciata la nuova versione GRI - G4⁵⁶, che ha lo scopo di fornire un *framework* alla rendicontazione di sostenibilità secondo un processo semplificato ed incentrato sulla "materialità".

In particolare, il G4 si compone di due parti:

- *Book 1* - si concentra sui principi fondamentali ed è progettato per fornire un contesto, la pianificazione e le informazioni di riepilogo per l'organizzazione;
- *Book 2* - è un manuale di attuazione contenente le Linee Guida per tematiche significative.

A oggi sono ancora in vigore le Linee Guida del G3 - G3.1 e, come viene riportato nella sezione 3.5 del GRI G4⁵⁷, le organizzazioni che usano le Linee Guida G3 - G3.1 possono decidere quando adottare a quelle nuove con il vincolo, però, per i *report* che saranno pubblicati dopo il 31.12.2015, di passare obbligatoriamente al G4.

Nell'ottica riconducibile al concetto di "*reporting* e bilancio di sostenibilità", la cui finalità, come descritta in precedenza, è quella di rendere conto agli *stakeholder* degli impatti economici, sociali ed ambientali delle operazioni aziendali, occorre,

⁵⁵ Cfr. <https://www.globalreporting.org>

⁵⁶ Cfr. nuova *release* in fase di sperimentazione G4 su <https://www.globalreporting.org/reporting/g4>

⁵⁷ "3.5 TRANSITION TO G4 GUIDELINES - Reporting organizations using the G3 or G3.1 Guidelines will want to decide for themselves when to transition to the G4 Guidelines. For this reason, GRI will continue to recognize reports based on the G3 and G3.1 Guidelines for up to two full reporting cycles. However, reports published after 31 December 2015 should be prepared in accordance with the G4 Guidelines. GRI recommends that first time reporting organizations use the G4 Guidelines, even if they do not fulfill the requirements of the «in accordance options» in the first reporting cycles (see section 3.4 «Note on reports that are not prepared in accordance with the Guidelines»)".

adesso, analizzare la misurazione delle *performance*, andando ad approfondire quelli che nell'ambito del modello GRI vengono definiti "indicatori di *performance*".

Considerando che, in dette Linee Guida, si può parlare di "contesto di sostenibilità", la *performance* aziendale deve essere, per quanto possibile, collocata nell'ambito della operatività aziendale, con lo scopo di dare un'immagine più precisa non solo degli impatti in valore assoluto della singola realtà organizzativa, ma anche del valore relativo che tali impatti svolgono sul complesso sociale e ambientale, sia locale sia globale.

Gli indicatori, nel modello GRI, sono stati suddivisi su tre dimensioni di sostenibilità, non in base alle diverse categorie di *stakeholder*, come in altri modelli, ma incentrati su una specifica problematica, quindi sulla base dell'oggetto e non del soggetto di riferimento.

In sostanza, "l'immagine di sostenibilità" viene trasmessa attraverso la rappresentazione di diversi indicatori che forniscono l'andamento economico, sociale e ambientale dell'azienda. A loro volta, gli indicatori sociali sono ulteriormente suddivisi nelle seguenti categorie: lavoro, diritti umani, società e responsabilità di prodotto. Ogni categoria viene preceduta da un'analisi dell'approccio del *management* in relazione alla tipologia di indicatori esaminati, per arrivare all'analisi dettagliata degli specifici indicatori, distinti in:

- "Core": considerati applicabili alla maggior parte delle organizzazioni, quindi obbligatori, salvo deroghe da motivare nel *report*;
- "Additional": incentrati su aspetti che potrebbero essere significativi solo per alcune organizzazioni.

Iniziamo con l'analisi delle singole tipologie di indicatori.

5.1 Indicatori di *performance* economica

La dimensione economica della sostenibilità riguarda gli impatti, siano essi diretti o indiretti, sulle condizioni economiche dei suoi *stakeholder* e sui sistemi economici a livello locale, nazionale e globale. Tali indicatori si differenziano da quelli di natura economico-finanziaria, tipici del bilancio d'esercizio, che sono incentrati sulla redditività dell'impresa, mentre, gli indici di sostenibilità mettono a fuoco il modo in cui la situazione economica degli *stakeholder* varia per effetto dell'attività aziendale. Tali indicatori, con impatto economico, sono distinti in impatti economici diretti ed indiretti. Gli indicatori riferiti agli impatti diretti sono quelli che misurano i flussi monetari tra l'azienda e i suoi *stakeholder* e che, quindi, indicano come l'azienda incide sulla situazione economica degli stessi. Al contrario, gli impatti indiretti sono quelli che scaturiscono da fattori esterni, che impattano sulla comunità.

5.2 Indicatori di *performance* ambientale

Tali indicatori sono riferiti all'impatto dell'azienda sui sistemi viventi e non, inclusi l'ecosistema, la terra, l'aria e l'acqua. Nello specifico, la *performance* ambientale analizza l'impatto dell'organizzazione sull'ambiente attraverso il monito-

raggio di indicatori relativi agli *input* (materie prime, energia, acqua) e agli *output* (scarichi, rifiuti, emissioni) dei processi aziendali, nonché del grado di attenzione dell'ente al rispetto delle norme di tutela ambientale.

La descrizione della *performance* ambientale prevede i seguenti livelli di analisi:

- prima informativa circa l'approccio gestionale in relazione a materie prime, acqua, energia, biodiversità, emissioni, prodotti e servizi, *compliance*, trasporti;
- indicazione degli obiettivi dell'organizzazione in relazione alla *performance* ambientale;
- sintesi della politica che definisce l'impegno dell'organizzazione in relazione all'ambiente;
- indicazione del soggetto che all'interno dell'organizzazione detiene, al livello gerarchico più elevato, la responsabilità operativa degli interventi in materia ambientale;
- descrizione delle procedure atte alla formazione in materia ambientale;
- indicazione delle procedure inerenti il monitoraggio, le azioni preventive e quelle correttive, nonché le eventuali certificazioni ambientali.

5.3 Indicatori di *performance* sociale

La dimensione sociale della sostenibilità riguarda l'impatto dell'organizzazione sui sistemi sociali in cui opera. In particolare, gli indicatori GRI identificano i principali aspetti di *performance* relativamente a:

- condizioni di lavoro;
- rispetto dei diritti umani;
- impatti sociali;
- responsabilità di prodotto (salute e sicurezza, etichettatura del prodotto, marketing e privacy).

Tali KPI sociali sono fondati su principi universalmente riconosciuti, stabiliti dalle convenzioni internazionali⁵⁸; rappresentano, pertanto, un modello di riferimento non solo per la rendicontazione sociale ma che per l'adesione alla carta di valori del *Global Compact*, ambito delle Nazioni Unite cui aderiscono le organizzazioni che dimostrano di avere recepito i relativi principi nei propri modelli strategici e operativi⁵⁹.

⁵⁸ Ad esempio, la dichiarazione tripartita dei principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell'OIL, le Linee Guida dell'OCSE, la dichiarazione universale dei diritti dell'uomo delle Nazioni Unite, la convenzione internazionale sui diritti civili e politici; la dichiarazione dell'OIL sui principi e diritti fondamentali nel lavoro, la dichiarazione ed il programma di azione di Vienna.

⁵⁹ Il *Global Compact* delle Nazioni Unite è l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo. Nasce dalla volontà di promuovere un'economia globale sostenibile: rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione. È stata proposta, per la prima volta nel 1999, presso il *World Economic Forum di Davos*, dall'ex segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan, il quale, in quell'occasione, ha invitato i *leader* dell'economia mondiale presenti all'incontro a sottoscrivere con le Nazioni Unite un "Patto Globale", al

In relazione ad ognuno dei quattro parametri di misurazione della *performance* sociale anzi descritti – condizioni di lavoro, rispetto dei diritti umani, impatti sociali e responsabilità di prodotto – le Linee Guida GRI richiedono una specifica analisi, strutturata come segue:

- informativa sintetica circa l'approccio dell'organizzazione e del suo *management* per ognuna delle quattro tematiche, avendo a riferimento la Dichiarazione Tripartita dei principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell'OIL, nonché le Linee Guida dell'OCSE;
- indicazione degli obiettivi organizzativi inerenti i quattro parametri di *performance* sociale, evidenziando il loro legame con i principi fondamentali statuiti negli *standard* universalmente accettati;
- descrizione della politica aziendale circa gli aspetti connessi ai quattro parametri di *performance* sociale;
- indicazione del soggetto che all'interno dell'organizzazione detiene, al livello gerarchico più elevato, la responsabilità operativa degli interventi inerenti i quattro parametri di *performance* sociale;
- descrizione delle procedure volte alla formazione del personale;
- indicazione delle procedure inerenti il monitoraggio, le azioni preventive e quelle correttive, nonché di eventuali certificazioni (di qualità, ambientali, ecc.) ottenute.

La chiarezza nella rendicontazione è un mezzo di comunicazione importante al fine di costruire la fiducia, lungo tutta la catena di valore. In tal modo, l'azienda comunica in maniera più efficace la propria identità e la propria *mission* agli *stakeholder* impegnandosi, inoltre, a migliorare le *performance* future.

5.4 Report integrato

GRI ha promosso un nuovo *standard* di rendicontazione: il *Report Integrato*. Tale strumento porterà tutte le imprese, entro il 2020, a comunicare le *performance* ambientali e sociali assieme a quelle economiche in un unico documento. Lo scopo del *Report Integrato* è di accrescere la trasparenza delle organizzazioni nei confronti dei propri *stakeholder*, attraverso un rendiconto unico e globale, nel quale vengono evidenziati tutti i dati rilevanti sulla *performance* annuale dell'impresa.

Il *Report Integrato* è, a tutti gli effetti, un nuovo approccio di rendicontazione aziendale che spiega il legame tra la strategia dell'impresa, le *performance* finanziarie, il contesto economico, ambientale e sociale, all'interno del quale l'organizzazione opera. Può essere, quindi, un utile strumento per aiutare gli operatori economici nel prendere decisioni sostenibili e consentire agli investitori ed agli

fine di affrontare in una logica di collaborazione gli aspetti più critici della globalizzazione. Mai, prima, era stata proclamata così nettamente la volontà di allineare gli obiettivi della comunità internazionale con quelli degli interessi privati del mondo degli affari. Si tratta di una carta dei valori che trova declinazione in una serie di iniziative di sensibilizzazione alla CSR in vari Paesi fra cui l'Italia, dove è stata fondata una specifica sezione di questo organismo: *Global Compact Italia* (<http://www.globalcompactitalia.org>).

stakeholder tutti di comprendere in modo ampio e completo le reali *performance* dell'organizzazione.

6 Disciplina dell'impresa sociale: obbligo del bilancio sociale e relativo deposito

L'impresa sociale costituisce, a oggi, l'unica forma organizzativa nella quale l'uso del bilancio sociale, prima ancora che opportuno per le sue finalità, è obbligatorio. Le imprese sociali, infatti, debbono presentare annualmente il bilancio sociale secondo gli schemi previsti dai decreti istitutivi di questa particolare forma d'impresa.

Il bilancio sociale costituisce di fatto per questa particolare entità un tutt'uno con il bilancio d'esercizio, anche se formalmente all'atto del deposito al Registro imprese viene, per il momento, considerato come documento separato.

In seguito all'emanazione della legge delega 13.6.2005 n. 118, il Consiglio dei Ministri ha approvato il DLgs. 24.3.2006 n. 155 che, a tutti gli effetti, istituisce l'impresa sociale.

L'impresa sociale ha come obiettivo quello di offrire uno strumento a coloro che si occupano del mondo *non profit* e agli operatori del Terzo settore, fenomeno economico che, negli ultimi anni, ha raggiunto dimensioni sempre più rilevanti.

Possono acquisire la qualifica di impresa sociale⁶⁰ tutte le organizzazioni private, compresi gli enti di cui al Libro V c.c., che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi di utilità sociale⁶¹ e diretta a realizzare finalità di interesse generale e che hanno i seguenti requisiti: l'assenza di lucro⁶² e la struttura proprietaria⁶³.

Si considerano beni e servizi di utilità sociale quelli prodotti o scambiati nei settori di seguito indicati:

- assistenza sociale, ai sensi della L. 8.11.2000 n. 328;
- assistenza sanitaria per l'erogazione delle prestazioni di cui al DPCM 29.11.2001 e successive modifiche;
- assistenza socio-sanitaria, ai sensi del DPCM 14.2.2001;
- educazione, istruzione e formazione, ai sensi della L. 28.3.2003 n. 53;
- tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, ai sensi della L. 15.12.2004 n. 308;
- valorizzazione del patrimonio culturale, ai sensi del codice dei beni culturali e del paesaggio di cui al DLgs. 22.1.2004 n. 42;
- turismo sociale, di cui all'art. 7 co. 10 della L. 29.3.2001 n. 135;
- formazione universitaria e post-universitaria;
- ricerca ed erogazione di servizi culturali;
- formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica ed al successo scolastico e formativo;

⁶⁰ Art. 1 del DLgs. 24.3.2006 n. 155.

⁶¹ Art. 2 del DLgs. 24.3.2006 n. 155.

⁶² Art. 3 del DLgs. 24.3.2006 n. 155.

⁶³ Art. 4 del DLgs. 24.3.2006 n. 155.

- servizi strumentali alle imprese sociali, resi da enti composti in misura superiore al 70% da organizzazioni che esercitano un'impresa sociale.

Il requisito primario che deve possedere l'impresa sociale è l'assenza dello scopo di lucro. A tale proposito, essa deve destinare gli utili e gli avanzi della gestione allo svolgimento dell'attività statutaria o ad accrescere il patrimonio.

L'ente che esercita l'impresa sociale deve essere costituito con atto pubblico. Gli atti costitutivi, le loro modifiche e qualsiasi fatto relativo all'impresa sociale devono essere depositati, entro trenta giorni presso il Registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede legale, per l'iscrizione in apposita sezione.

Il DLgs. 155/2006 ha previsto, per l'impresa sociale, due elementi obbligatori ed essenziali da inserire nel bilancio sociale:

- la risultanza del monitoraggio esercitato dai sindaci relativamente all'osservanza delle finalità sociali da parte dell'impresa⁶⁴;
- il diritto di informazione dei lavoratori dell'impresa sociale, a qualunque titolo prestino la loro opera⁶⁵.

Il Ministero della Solidarietà sociale e il Ministero dello Sviluppo economico, il 24.1.2008, hanno emanato quattro decreti attuativi dell'impresa sociale, tra i quali troviamo quello sul bilancio sociale. Tali decreti risultano essere la prima norma che rende obbligatorio l'uso di questo strumento. Le informazioni che devono essere riportate all'interno del bilancio sociale sono le seguenti⁶⁶:

- sezione A: Informazioni generali sull'ente e sugli amministratori;
- sezione B: Struttura, governo e amministrazione dell'ente;
- sezione C: Obiettivi e attività;
- sezione D: Esame della situazione finanziaria;
- sezione E: Altre informazioni opzionali.

Il bilancio sociale deve essere sottoposto all'approvazione dei competenti organi sociali, congiuntamente al bilancio d'esercizio. Deve, inoltre, essere depositato per via telematica presso il Registro delle imprese entro trenta giorni dalla sua approvazione. L'impresa sociale dà ampia pubblicità al bilancio sociale approvato, attraverso tutti i canali a sua disposizione, sia cartacei sia telematici.

7 Validazione professionale di processo⁶⁷

Il bilancio sociale è il risultato di un processo gestionale, strategico e multidimensionale.

⁶⁴ Art. 11 co. 2 del DLgs. 24.3.2006 n. 155.

⁶⁵ Art. 14 co. 3 del DLgs. 24.3.2006 n. 155.

⁶⁶ DM 24.1.2008 recante "Adozione delle linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale, ai sensi dell'articolo 10, comma 2, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155", Allegato 1.

⁶⁷ Paragrafo a cura di Davide Barberis e Margherita Spaini.

Tale processo risulta strategico in quanto coinvolge la struttura direzionale secondo modalità *top-down*, con l'obiettivo di rappresentare in un quadro unitario il rapporto tra visione strategica, obiettivi, risorse e risultati; risulta multidimensionale, in quanto comprende, secondo modalità *bottom up*, tutte le aree operative dell'ente *non profit* attraverso l'interazione relazionale dei settori dell'organizzazione coinvolti nel processo. Gli esiti (*output*) e gli effetti (*outcome*) del bilancio sociale dipendono, conseguentemente, sia dalle scelte strategiche di impostazione, sia dalle modalità di gestione del processo di redazione.

Il metodo di validazione di processo del bilancio sociale detto "Metodo Piemonte" assume che i sopra descritti aspetti possano essere oggetto di valutazione in funzione di criteri qualitativi definiti in fase strategica quali elementi distintivi di processo.

Il processo di valutazione, sotto il profilo metodologico, trae i propri riferimenti scientifici dall'economia classica, in relazione all'utilità razionale delle decisioni, dall'economia comportamentale, per le possibilità di scelta, e dalla psicologia cognitiva, circa la correttezza del processo decisionale.

Il processo di redazione del bilancio sociale, sotto il profilo strutturale, è ben descritto dall'analisi bi-dimensionale che classifica decisioni e attività per natura e funzione nella seguente matrice riferita al ciclo di Deming W.E. e al processo di amministrazione razionale applicato al bilancio⁶⁸.

Decisioni Attività	Decisioni strategiche Caratteristica: razionalità	Decisioni operative Caratteristica: emozione
Attività cognitive Caratteristica funzionale: governo	Fase I: pianificare (<i>plan</i>) Metafora esplicativa: tracciare la rotta	Fase II: controllare (<i>check</i>) Metafora esplicativa: controllare la rotta
Attività automatiche Caratteristica funzionale: gestione	Fase II: dirigere (<i>act</i>) Metafora: timonare	Fase IV: gestire (<i>do</i>) Metafora: remare

Ciascuna fase di processo è caratterizzata da elementi qualitativi specifici che si traducono nelle seguenti azioni.

Pianificare - La pianificazione permette di individuare gli obiettivi, i responsabili, il perimetro di analisi, gli *stakeholder*, i principi procedurali, le metodologie di processo, le strategie di comunicazione e di rappresentazione ed infine le tempistiche.

Gli elementi analizzati nella fase della pianificazione sono:

- la chiarezza della definizione delle finalità e degli obiettivi della rendicontazione sociale nella duplice qualità di strumento di comunicazione e di strumento di gestione integrata;
- la razionalità delle scelte delle competenze dei responsabili di processo e dei componenti i gruppi di lavoro;
- la completezza dell'identificazione degli *stakeholder* interni ed esterni;

⁶⁸ Di Russo D., Puddu L. "Manuale di Ragioneria Pubblica", Collana Piero Piccatti, Eutekne, Torino, 2013.

- la conformità dell'applicazione dei riferimenti metodologici e degli strumenti operativi;
- l'attuabilità del crono-programma operativo.

Gestire - La gestione realizza le fasi di processo e in particolare l'integrazione con le sessioni operative, l'analisi del sistema informativo, la scelta degli strumenti di analisi e di gestione, il coordinamento dei sottoprocessi, delle attività e dei compiti specifici, l'attribuzione delle responsabilità, il coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni, la gestione delle informazioni, la redazione del documento attraverso la creazione di gruppi di lavoro e di condivisione, l'analisi tecnica, la sintesi dei dati, la scelta degli indicatori, la misurazione dei risultati, la rappresentazione degli esiti del processo ed infine la scelta delle modalità di comunicazione del documento.

Gli elementi analizzati nella fase di gestione del processo di rendicontazione sociale sono:

- l'accuratezza dell'analisi preliminare del contesto di riferimento e della verifica di eventuali criticità, incluse le azioni volte a mitigarle;
- la completezza dell'analisi dell'impianto etico e valoriale;
- la precisione dell'analisi delle attività e la logicità della scelta degli indicatori;
- l'effettività del processo di inclusione quale coinvolgimento bidirezionale (*top down e bottom up*) della struttura interna e degli *stakeholder* esterni;
- l'integrazione del processo di rendicontazione con i sistemi interni di programmazione, gestione e controllo e l'adeguatezza del sistema di controllo interno dell'organizzazione;
- la completezza del coinvolgimento e della responsabilizzazione dei referenti di processo;
- l'adeguatezza dell'impianto di comunicazione e divulgazione del documento.

Controllare - Il controllo realizza la verifica concomitante sulla qualità di esecuzione del progetto e sulla coerenza metodologica, nonché l'analisi degli scostamenti dal programma operativo.

In questo ambito, la verifica concomitante, tesa alla realizzazione di una dialettica di controllo collaborativo fra responsabili di processo e professionisti incaricati della validazione, assume particolare rilevanza. La fase di validazione garantisce infatti la coerenza di processo con i principi e i valori della "governance", nonché la correttezza dell'azione operativa in funzione alle metodiche di rendicontazione sociale stabilite in fase di programmazione e dichiarate nella nota metodologica del documento.

Gli elementi analizzati nella fase di controllo del processo di rendicontazione sociale sono:

- la coerenza con gli impegni di *accountability* indicati nella pianificazione di processo;
- la conformità agli *standard* metodologici adottati;

- la neutralità dell'approccio di valutazione dei risultati delle analisi;
- la completezza dell'analisi del sistema oggetto di rappresentazione;
- la rispondenza del sistema di rilevazione e rappresentazione alle finalità di comunicazione;
- la trasparenza della gestione nella qualità degli indicatori;
- la condivisione di processo con il responsabile professionale di validazione.

Dirigere - La direzione permette la verifica critica e condivisa dei risultati raggiunti e il miglioramento continuo che assurge a principio ispiratore della qualità aziendale.

Gli elementi analizzati nella fase di implementazione del processo di rendicontazione sociale sono:

- l'esistenza del riscontro della qualità di processo e di rispondenza delle aspettative;
- l'esistenza di una valutazione critica del documento e delle prospettive di miglioramento.

La verifica di processo si realizza mediante un esame di conformità del medesimo rispetto ai requisiti qualitativi definiti nella fase di pianificazione propedeutica all'emissione di un giudizio in ordine alla coerenza interna ed esterna del processo di redazione del bilancio sociale.

La verifica di processo finalizzata alla validazione può essere affidata a professionisti esterni (in genere commercialisti) che esercitano la funzione di controllo collaborativo mediante atteggiamento di confronto dialettico improntato ad un approccio strategico integrato.

Questa particolare metodica volta all'analisi di processo è stata formalizzata nel "Metodo Piemonte per la redazione del bilancio sociale", con il contributo scientifico del Gruppo di studio sul bilancio sociale istituito presso l'OCDEC di Torino, Ivrea e Pinerolo.

Il giudizio sulla qualità del processo di rendicontazione emerge, da un lato, quale esito della verifica professionale e, dall'altro, quale risultanza del confronto concomitante nella gestione di procedimento. Tale giudizio è espresso nella relazione di validazione allegata al documento. La formulazione del giudizio risulta da una valutazione qualitativa, mentre ciascuna fase gestionale viene analizzata e valutata tramite una misurazione quantitativa delle attività svolte.

La sommatoria delle valutazioni di fase concorre alla valutazione complessiva, che si articola nelle seguenti tipologie di giudizio:

- negativo con valutazione di inesistenza del processo di amministrazione razionale. In tale caso, non è dato riscontrare alcun approccio sistematico evidente e i risultati conseguiti saranno assenti, scarsi o imprevedibili;
- negativo con valutazione embrionale del processo di amministrazione razionale. In tale caso, il processo è sostanzialmente basato sulla risoluzione o correzione di problemi operativi. La gestione dei dati è casuale, non sistematica e non c'è possibilità di controllo, implementazione e miglioramento del sistema;

- positivo con valutazione di adeguatezza. Esiste un adeguato processo di gestione basato su un approccio razionale di pianificazione e gestione; risultano da migliorare le fasi di controllo e di implementazione. L'impianto gestionale presenta una struttura elementare. I dati sulla conformità agli obiettivi sono disponibili e c'è evidenza di tendenza al miglioramento;
- positivo con valutazione di sistema evoluto. Il processo di gestione è evoluto in quanto basato su un approccio razionale di pianificazione, gestione, controllo e implementazione, che risulta adeguato alla complessità del sistema;
- positivo con valutazione ottimale. Il processo di gestione è evoluto in quanto basato su un approccio razionale di pianificazione, gestione, controllo e implementazione, che risulta adeguato alla complessità del sistema; il processo di miglioramento è fortemente integrato in quanto ricorre all'utilizzo di sistemi evoluti di gestione e analisi aziendale.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PROCESSO
DI RENDICONTAZIONE SOCIALE**

FASI DEL PROCESSO DI GESTIONE RAZIONALE	attività	elemento qualifi- cante	GIUDIZIO			OSSER- VAZIONI
			negati- vo da 0 a 2	positivo con osser- vazioni da 3 a 7	positivo da 8 a 10	
PIANIFICA- ZIONE DELL'ATTIVITÀ	Definizione delle finalità e degli obiettivi della rendicontazione sociale: • strumento di comunicazione; • strumento di gestione integrata.	Chiarezza				
	Definizione del gruppo di coordinamento, del gruppo di lavoro, dei responsabili di processo	Razio- nalità				
	Identificazione degli <i>stakeholder</i> interni ed esterni	Comple- tezza				
	Individuazione dei riferimenti metodologici e degli strumenti operativi	Confor- mità				

Cap. IV - Il sistema di responsabilità sociale

FASI DEL PROCESSO DI GESTIONE RAZIONALE	Attività	elemento qualificante	GIUDIZIO			OSSERVAZIONI
			Negativo da 0 a 2	positivo con osservazioni da 3 a 7	positivo da 8 a 10	
<i>segue</i>	Definizione del crono programma operativo	Attuabilità				
Totale di fase						
	Negativo	0 - 10				
	Positivo con riserve	11 - 35				
	Positivo	36 - 50				
GESTIONE DEL PROCESSO DI RENDICONTAZIONE SOCIALE	Analisi preliminare del contesto di riferimento e verifica delle criticità	Accuratezza				
	Analisi dell'impianto etico e valoriale	Completezza				
	Analisi delle attività e definizione degli indicatori	Precisione e logicità				
	Attuazione del processo di inclusione quale coinvolgimento bidirezionale (<i>top down</i> e <i>bottom up</i>) della struttura interna e degli <i>stakeholder</i> esterni	Effettività				
	Integrazione del processo di rendicontazione con i sistemi interni di programmazione, gestione e controllo	Effettività				
	Responsabilizzazione dei referenti di processo	Completezza				
	Condivisione e divulgazione del documento	Adeguatezza				
Totale di fase						
	Negativo	0 - 14				
	Positivo con riserve	15 - 49				
	Positivo	50 - 70				

Cap. IV - Il sistema di responsabilità sociale

FASI DEL PROCESSO DI GESTIONE RAZIONALE	Attività	elemento qualificante	GIUDIZIO			OSSERVAZIONI
			Negativo da 0 a 2	positivo con osservazioni da 3 a 7	positivo da 8 a 10	
CONTROLLO	Verifica della coerenza agli impegni di <i>accountability</i> dichiarati nella pianificazione di processo	Coerenza				
	Verifica della conformità agli <i>standard</i> metodologici adottati	Conformità				
	Verifica dell'approccio di valutazione dei risultati delle analisi	Neutralità				
	Verifica della completezza dell'analisi del sistema oggetto di rappresentazione	Completezza				
	Verifica della rispondenza del sistema di rilevazione e rappresentazione alle finalità di comunicazione	Rispondenza				
	Verifica della trasparenza della gestione nella qualità degli indicatori	Trasparenza				
	Verifica della condivisione di processo con il responsabile professionale di validazione	Condivisione				
Totale di fase						
	Negativo	0 - 14				
	Positivo con riserve	15 - 49				
	Positivo	50 - 70				
IMPLEMENTAZIONE	Riscontro della qualità di processo e della rispondenza alle aspettative	Esistenza				
	Valutazione critica del documento e delle prospettive di miglioramento	Esistenza				

FASI DEL PROCESSO DI GESTIONE RAZIONALE	Attività	elemento qualifi- cante	GIUDIZIO			OSSER- VAZIONI
			Negati- vo da 0 a 2	positivo con osser- vazioni da 3 a 7	positivo da 8 a 10	
Totale di fase						
	Negativo	0 - 4				
	Positivo con riserve	5 - 14				
	Positivo	15 - 20				
Totale generale						
	Negativo	0 - 42				
	Positivo con riserve	43 - 147				
	Positivo	148 - 20				

TABELLA DI GIUDIZIO SINTETICO

GIUDIZIO	QUALITÀ DEL PROCESSO DI RENDICONTAZIONE	Punteggio	VALUTAZIONE ORGANIZZATIVA
Negativo	Non implementata	0 - 21	Nessun approccio sistematico evidente; risultati assenti, scarsi o imprevedibili
Negativo	Embrionale	22 - 42	Approccio sistematico basato sulla risoluzione o correzione dei problemi; disponibilità di scarsi dati sui risultati del miglioramento
Positivo	Adeguata	43 - 95	Approccio sistematico basato sui processi; fasi iniziali di miglioramenti sistematici; disponibilità di dati sulla conformità agli obiettivi ed evidenza di tendenze al miglioramento
Positivo	Evoluta	96 - 147	Processo di miglioramento in essere; buoni risultati e significative tendenze al miglioramento
Positivo	Ottimale	148 - 210	Processo di miglioramento fortemente integrato; utilizzo di sistemi evoluti di gestione e analisi aziendale

Bilancio sociale 2011 - 2012 di Madian orizzonti ONLUS⁶⁹

OBIETTIVI DEL PROGETTO
<p>Con questo progetto Madian Orizzonti ONLUS (Madian) ha inteso avviare un percorso virtuoso di rendicontazione sociale, volto a soddisfare le legittime attese di trasparenza della gestione e dell'informativa di bilancio da parte dei portatori di interessi interni ed esterni, diretti e indiretti, dell'organizzazione (c.d. "stakeholder"). Gli obiettivi di processo perseguiti sono:</p> <ul style="list-style-type: none">• sviluppare la capacità di auto-analisi del sistema di <i>governance</i> dell'organizzazione, nella logica della rendicontazione e della trasparenza soprattutto nei confronti dei donatori;• creare un efficace strumento di dialogo, legittimazione e creazione di fiducia nei confronti di tutti gli interlocutori istituzionali e non (riconoscimento del ruolo di Madian nel sistema delle organizzazioni di aiuto umanitario in aree caratterizzate dalla presenza dei Padri Camilliani e da situazioni di emergenza sociale, a partire da Haiti);• rappresentare che la responsabilità sociale è parte integrante della cultura dell'organizzazione in termini di armonico bilanciamento dei risultati attinenti la sfera economica e quella sociale della gestione (facendo quindi emergere la dimensione aziendale e in particolare il "valore" dell'organizzazione e del processo di programmazione - gestione - rendiconto);• sperimentare un modello di <i>annual report</i> che, integrandosi con il bilancio d'esercizio, possa costituire uno strumento di miglioramento interno e, nello stesso tempo, un'efficace modalità di rappresentazione delle molteplici attività di Madian;• definire un approccio alla CSR che possa essere seguito quale modello di riferimento ovvero di "buona pratica" nell'ambito del sistema delle organizzazioni non lucrative e in particolare delle ONLUS, fungendo da stimolo per l'adozione e diffusione di politiche di rendicontazione sociale nel mondo <i>non profit</i>, dando così rilevanza non solo all'impatto sociale delle opere infrastrutturali realizzate nelle aree di intervento, ma anche a quello ambientale (attenzione verso il creato e in particolare alle risorse naturali utilizzate), di qui la candidatura al concorso per l'Oscar di Bilancio 2013 organizzato da FERPI, nella speciale categoria dedicata alle esperienze di rendicontazione sociale nell'ambito delle organizzazioni <i>non profit</i>;• far emergere la valenza di Madian quale modello di integrazione tra mondo delle istituzioni, mondo della professione e mondo accademico.

⁶⁹ Madian Orizzonti ONLUS è un'associazione strettamente legata alla comunità Madian dell'Ordine dei Chierici Ministri Regolari degli Infermi, meglio conosciuti come Padri Camilliani. Ha sede nel centro storico torinese, in via San Camillo de Lellis 28 (recentemente dedicata dalla Città al padre fondatore), ove gestisce una casa di accoglienza medica, sociale e spirituale per i suoi numerosi ospiti senza fissa dimora provenienti da ogni parte d'Italia e del mondo. Fondata nel 2005, opera in Georgia, Armenia, Argentina e Haiti, costruendo e gestendo ospedali e scuole e seguendo progetti in ambito socio sanitario. Prende origine dalla comunità Madian, fondata nel 1980 e composta da Padre Adolfo Porro, Padre Antonio Menegon e Padre Joaquin Paulo Cipriano. Il bilancio sociale 2011-2012 è il primo resoconto del percorso di qualità e di trasparenza avviato dall'organizzazione. La versione sfogliabile è disponibile nell'apposita area "bilancio sociale" del sito istituzionale dell'associazione (www.madian-orizzonti.it).
Paragrafo a cura di Carlo Maria Braghero, Giuseppe Chiappero, Silvia Cornaglia, Lidia Di Vece, Alberto Durando, Luigina Pepe, Maria Carmela Scandizzo, Mariarosa Schembari e Enrico Sorano.

OBIETTIVI DEL PROGETTO

Per raggiungere questi obiettivi è stato adottato un approccio di coinvolgimento e partecipazione incentrato sulle seguenti peculiarità di processo:

- limitare l'intrinseca auto-referenzialità di processo attraverso la partecipazione di commercialisti (garanzia di correttezza di approccio e validazione professionale) e Università (garanzia di appropriatezza del processo sotto il profilo scientifico-metodologico);
- applicazione dei canoni di gestione e supervisione tipici del *project management*, istituendo i ruoli del comitato scientifico, del gruppo di lavoro operativo e del gruppo di validazione professionale.

L'esito di processo è rappresentato da una forma di bilancio con cui si da conto (i) dei valori e dei principi su cui si fonda e si qualifica la mission dell'ente (l'identità), (ii) del rigore di approccio nella gestione delle risorse economiche secondo i dovuti canoni di economicità, efficienza ed efficacia (il Rendiconto), nonché (iii) della declinazione di tali principi e risorse nella realizzazione di progetti suddivisi per aree di rendicontazione (la Relazione sociale).

Il progetto assume dunque valenza di sperimentazione di un modello virtuoso di rendicontazione che può assurgere a prototipo di bilancio sociale per le ONLUS e in particolare per le organizzazioni di sostegno umanitario in aree a forte criticità sociale.

RUOLO DEI COMMERCIALISTI

Il ruolo dei commercialisti nel processo di bilancio sociale - quali professionisti appartenenti al Gruppo di lavoro in materia di bilancio sociale presso l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Ivrea, Pinerolo, Torino - si è esplicitato nei seguenti ambiti di azione:

- partecipazione al Gruppo di lavoro per condivisione delle esperienze acquisite e sperimentazione sul campo, in ottica anche di auto-formazione, dei principi di rendicontazione sociale in ambito *non profit*;
- elaborazione di uno schema metodologico contenente la struttura ragionata del bilancio sociale con definizione dei contenuti da sviluppare e assegnazione delle responsabilità nell'ambito del Gruppo di lavoro;
- verifica *in progress* della coerenza delle attività di processo ai principi dichiarati nella nota metodologica, ai fini del dovuto riscontro scientifico e rigore di approccio tipici dei processi di gestione e rendicontazione della responsabilità sociale.

In particolare, tenuto conto degli schemi contenuti nei principi metodologici adottati, è stata proposta una macro-struttura di bilancio sociale, riscontrabile nelle principali esperienze di rendicontazione sociale in ambito *non profit*, articolata in tre sezioni principali: l'identità aziendale, il rendiconto, la relazione sociale. Tali sezioni sono poi precedute da una premessa metodologica e seguite dalla validazione professionale.

PREMESSA METODOLOGICA	<p>Riveste un ruolo fondamentale affinché il bilancio sociale segua le migliori pratiche e definisca con ragionevole precisione i riferimenti metodologici adottati, ai fini di un progressivo accreditamento metodologico di processo.</p> <p>La chiara definizione di questi aspetti costituisce il presupposto per una corretta rendicontazione e soprattutto la base per la verifica, nel corso del processo, dell'effettiva aderenza dello stesso agli indirizzi metodologici dichiarati in premessa, il cui esito è rappresentato dalla validazione professionale.</p>
IDENTITÀ	<p>Rappresenta il profilo dell'ente ed è così articolata:</p> <ul style="list-style-type: none"> • storia • scenario globale e locale di riferimento • definizione del sistema di governo • assetto istituzionale e organizzativo

<p><i>segue</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • identificazione degli <i>stakeholder</i> interni ed esterni • principi e valori di riferimento e conseguenti rappresentazioni: mission e logo Madian Orizzonti. <p>Dall'insieme di questi aspetti emergono il quadro completo dell'organizzazione e, soprattutto, i riferimenti culturali e valoriali che costituiscono il collante per ottenere sia un'efficace coerenza interna sia un collegamento funzionale fra le diverse parti del bilancio sociale.</p>
<p>RENDICONTO</p>	<p>Si articola nei seguenti prospetti complementari e bilancianti, opportunamente adattati alla specifica realtà di riferimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • determinazione del valore aggiunto; • ripartizione del valore aggiunto ai diversi gruppi di <i>stakeholder</i> titolari di legittime aspettative nei confronti dell'organizzazione. <p>Tali prospetti, integrati dalla movimentazione dei flussi di raccolta e delle erogazioni, fanno quindi emergere, andando oltre la mera rappresentazione contabile, il valore creato dall'ente e la sua ricaduta sui progetti attraverso le erogazioni alle missioni.</p>
<p>RELAZIONE SOCIALE</p>	<p>È la parte meno numerica e più qualitativa del bilancio sociale. Ha richiesto lo studio di un sistema di indicatori in grado esprimere la capacità dell'ente di creare con gli <i>stakeholder</i> rapporti qualificati e duraturi, incentrati sui principi della sostenibilità e sui valori che informano la cultura dell'organizzazione.</p> <p>Ogni parte della relazione sociale di Madian, dedicata ad una specifica area di intervento, descrive compiutamente le attività, i progetti e i costi di ogni singolo intervento, ponendo l'accento sui benefici a favore dei territori e dei soggetti interessati, nonché sugli obiettivi su cui incentrare la programmazione dei futuri interventi.</p>
<p>VALIDAZIONE PROFESSIONALE DI PROCESSO</p>	<p>È l'ultima e fondamentale sezione del bilancio sociale, che rappresenta, secondo il "Metodo Piemonte" per il bilancio sociale, l'esito della funzione di controllo assegnata ai commercialisti nell'ambito del processo di rendicontazione sociale. Tale funzione accredita il processo, dimostrandone in ogni sua fase la coerenza o meno ai principi di riferimento e facendone risaltare, per esprimerli sotto forma di aree di miglioramento, gli aspetti ancora non perfettamente allineati ai requisiti metodologici. Questo ruolo di controllo intrinseco al processo ha quindi richiesto, in posizione di osservatore, l'apprezzamento da parte del gruppo di validazione degli orientamenti strategici del processo di bilancio sociale, verificando in particolare la capacità dell'ente di declinare con coerenza sul piano del <i>project management</i> i principi metodologici adottati.</p> <p>È di tutta evidenza che siffatto ruolo di verifica procedurale spetti ad un soggetto dotato, da un lato, di un approccio professionale tipico dell'attività di revisione, sebbene adattato a un diverso contesto, e, dall'altro, di una conoscenza approfondita delle metodologie e dei principi di rendicontazione sociale e applicazione degli stessi nell'ambito delle organizzazioni non lucrative. La forma di controllo meglio integrata nella filosofia operativa del bilancio sociale e maggiormente idonea ad accrescere l'attendibilità del bilancio sociale stesso è dunque riconducibile in questo ruolo di accompagnamento e di supervisione scientifica svolto dai commercialisti attraverso la validazione professionale di processo.</p>

RUOLO DELL'UNIVERSITÀ

Il ruolo dell'Università - in particolare del Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino - è stato quello di fornire la metodologia per la redazione del bilancio sociale di Madian, nell'ottica della rappresentazione trasparente, chiara ed esaustiva delle attività svolte e dei risultati raggiunti nelle diverse aree di intervento.

Ne è derivato un possibile modello di riferimento nell'ambito del sistema delle ONLUS, fungendo da stimolo per l'adozione e diffusione di politiche di rendicontazione sociale nel mondo del *non profit*, dando particolare rilevanza all'impatto sociale delle opere infrastrutturali realizzate.

La redazione del bilancio sociale costituisce l'esito di un processo direttamente gestito dalla struttura interna e si pone come valido strumento per meglio qualificare il sistema di programmazione e controllo dell'ente.

I principali riferimenti metodologici utilizzati sono stati:

- I principi di redazione del bilancio sociale GBS, con riferimento principalmente allo schema di rappresentazione del valore aggiunto e della relativa distribuzione agli *stakeholder*;
- I Principi generali e Linee Guida per l'adozione del bilancio sociale emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili - relativi agli enti *non profit* - con riferimento principalmente alla definizione del processo di formazione del bilancio sociale ed alla progettazione del sistema degli indicatori sociali;
- le Linee guida elaborate dal Gruppo di lavoro interprofessionale dell'Osservatorio sull'economia civile, utili soprattutto alla modulazione del bilancio sociale come strumento di gestione strategica e di comunicazione con gli *stakeholder*;
- Standard Global Reporting Initiative - Linee Guida G3, con riferimento principalmente all'esigenza di rendere il bilancio sociale una forma di reporting allargata e complessiva della gestione dell'organizzazione, tale da includere e contemperare i diversi elementi in cui si declina la Responsabilità Sociale nei confronti degli *stakeholder*;
- Standard Accountability 1000 (AA1000), con riferimento principalmente sia alle modalità per rendere conto della gestione in modo trasparente e comprensibile (*accountability*), sia ai criteri per l'identificazione degli *stakeholder* e la loro inclusione nel processo di rendicontazione sociale.

I sopra menzionati riferimenti metodologici, fra loro sinergici e complementari, sono stati adattati alle peculiarità di Madian in ragione del ruolo rivestito nel contesto sociale e territoriale di riferimento, riscontrabile nella propria "mission" e nei relativi valori e principi.

L'IDENTITÀ VALORI E PRINCIPI DI RESPONSABILITÀ SOCIALE QUALI ELEMENTI QUALIFICANTI DELLA MISSION DELLA ONLUS

Madian si propone di rappresentare con il bilancio sociale la propria mission che, partendo dall'opera di Camillo de Lellis verso gli ultimi ed in particolare verso gli ammalati, contestualizza e attualizza con i propri interventi il carisma del fondatore dell'Ordine. Questa parte del bilancio, nella ricerca dei principi ispiratori del movimento, è dunque introdotta da una breve analisi storica della figura del padre fondatore e dell'Ordine dei Ministri Regolari degli Infermi (appunto i "Camilliani").

Successivamente, attraverso lo scenario e l'analisi del contesto socio-economico di riferimento attuale nel quale l'organizzazione opera, l'identità esplica il ruolo chiave svolto da Madian attraverso gli interventi in ambito socio-sanitario in aree disagiate del pianeta, a partire dall'opera svolta a Torino per poi spaziare nelle missioni seguite dai Camilliani nel mondo, individuati come specifiche aree di rendicontazione del bilancio sociale. In particolare, ispirandosi al Vangelo, Madian persegue i principi di equità e di tutela dei diritti umani e civili, contribuendo allo sviluppo sociale ed economico delle aree in cui è presente assicurando una vita dignitosa e decorosa. Madian promuove la cura dei malati attraverso la costruzione e la gestione di presidi ospedalieri, ambulatori, centri di accoglienza. Promuove altresì la cultura della gratuità e del dono a favore di contesti degradati e sottosviluppati. Queste le principali realizzazioni di Madian:

**L'IDENTITÀ, VALORI E PRINCIPI DI RESPONSABILITÀ SOCIALE
QUALI ELEMENTI QUALIFICANTI DELLA MISSION DELLA ONLUS**

- in Georgia, a Tbilisi, un centro per i disabili che ospita 50 ragazzi nel reparto di terapia occupazionale e 100 in quello di fisioterapia, nonché un poliambulatorio che serve attualmente 400 persone; a Khisabavra, una scuola materna che ospita e garantisce un pasto al giorno a 70 bambini tra i 3 e i 7 anni e un gabinetto dentistico; a Vargavi, una fattoria che produce carne e latte; a Shavshvebi, la "Casa della nonna" che assiste minori profughi della guerra del 2008 tra Georgia e Ossezia del Sud;
- in Armenia, a Ashotsk, un ospedale costruito dopo il terremoto del 1998 che ospita 110 posti letto e offre cura e sostentamento agli abitanti di 25 villaggi con 21 ambulatori sparsi nelle zone montane che assicurano assistenza di base a più di 25.000 persone;
- in Argentina, a Cordoba, una scuola materna, un dopo scuola per adulti, un laboratorio di cucito e una scuola di calcio;
- ad Haiti, dove Madian è presente sin dal 1994, a Port-au-Prince con il Foyer Saint Camille, e a Jeremie con la sede del noviziato per i religiosi camilliani haitiani.

Inoltre Madian gestisce centinaia di adozioni a distanza che costituiscono un importantissimo mezzo di assistenza e di promozione sociale.

Madian è un'associazione ONLUS costituita nel marzo 2005 e che si avvale dell'opera di un presidente, di un consiglio direttivo e di un collegio sindacale.

L'organigramma prevede un'area amministrativa ed un'area operativa.

Quella amministrativa è composta da Padre Antonio Menegon, presidente, Alessandro Battaglino, segretario generale, Elena Bruno, responsabile della segreteria.

Importante anche il ruolo del Segretariato Missioni, che dipende direttamente dalla Provincia piemontese dell'Ordine dei Ministri Regolari degli Infermi, composto da Franca Berardi per l'amministrazione e da Liliana Berardi per le adozioni a distanza.

L'area operativa è formata da gruppi di volontari che svolgono un ruolo molto importante di supporto, che diventa fondamentale nella raccolta di fondi e nell'opera di sensibilizzazione e diffusione di quanto fatto nelle missioni.

Al momento i gruppi attivi di volontariato sono:

- Amici di Bethlehem - Piosasco (TO)
- Gruppo Silvia e Carlo Miraglio - Borgo San Dalmazzo (CN)
- Il Melograno - Camagnola (TO)
- Gli Amici di Haiti - Imperia
- Gli Amici di Haiti - Forte dei Marmi (LU)
- Madiancomer - Torino
- Gli amici di Valerio - Pino Torinese (TO)
- Volontari costruttori di Haiti - Torino
- Gruppo Missionario di Casale Monferrato (AL)

Diversi sono gli *stakeholder*, portatori di interesse interni ed esterni che interagiscono con Madian:

- Interni: le missioni camilliane, il personale, il Politecnico di Torino, Rainbow for Africa, Ospedale CTO, malati, volontari, associazioni, fondazione La Stampa - Specchio dei Tempi, Pro.sa (ONG camilliana);
- Esterni: fornitori italiani ed esteri, pubbliche amministrazioni italiane ed estere, associazioni, banche ed istituti di credito, Banco Farmaceutico, Banco Alimentare, fondazioni bancarie, benefattori privati, comunità internazionale, ambasciate, consolati, ministeri degli esteri, unione europea, ONU, Chiesa Cattolica, Chiesa Valdese ed altre organizzazioni ecclesiastiche, altri ordini religiosi, parrocchie, comunità italiane e nelle missioni, adozioni a distanza, organi di informazione.

L'IDENTITÀ, VALORI E PRINCIPI DI RESPONSABILITÀ SOCIALE QUALI ELEMENTI QUALIFICANTI DELLA MISSION DELLA ONLUS	
Queste infine le rappresentazioni dei principi e valori di riferimento, che meglio esprimono, attraverso opportune evidenze, le finalità e le valenze etico-valoriali di Madian Orizzonti:	
MISSION DI MADIAN	Madian Orizzonti promuove la cura dei malati attraverso la costruzione e la gestione di presidi ospedalieri, ambulatori, centri di accoglienza. Promuove altresì la cultura della gratuità e del dono a favore di contesti degradati e sottosviluppati. Raccoglie le risorse necessarie attraverso opere di sensibilizzazione del mondo laico, creazione di reti di sostenitori, realizzazione di eventi. Più in generale Madian Orizzonti intende contribuire allo sviluppo sociale ed economico delle aree in cui interviene.
	Il logo di Madian ha alla base quello dell'Ordine dei Ministri Regolari degli Infermi e riprende la volontà di offrire orizzonti di speranza a chi è povero, malato, dimenticato.
IL RENDICONTO: ANDARE OLTRE I NUMERI	
<p>Il processo di rendicontazione è caratterizzato dall'uso di indicatori economici e finanziari in grado di esprimere la capacità di Madian nel gestire le risorse finanziarie in ottica di efficacia, efficienza ed economicità, trasformandole in valore economico e sociale per gli <i>stakeholder</i>, ovvero principalmente le Missioni. Il processo di rendicontazione attuato vuole inoltre mettere in luce la capacità di indirizzare sulla base dell'impatto sociale della spesa, al fine di evidenziare il fatto che, essendo i costi di struttura molto bassi, i fondi raccolti da Madian sono quasi integralmente erogati alle Missioni.</p> <p>Sono state identificate le seguenti aree di intervento e rendicontazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Missione Haiti • Missione Georgia • Missione Armenia • Missione Argentina <p>A tale fine sono stati predisposti per gli esercizi 2011 e 2012 il prospetto di determinazione del valore aggiunto (elementi positivi e negativi della gestione caratteristica per area di intervento), il prospetto di distribuzione del valore aggiunto (valore creato da Madian e distribuito agli <i>stakeholder</i> di riferimento per area di intervento, che nella sostanza sono principalmente le missioni) ed il prospetto dei flussi della raccolta e delle erogazioni di fondi (dettaglio dei flussi/movimentazioni per anno e per missione dei fondi raccolti e dei fondi erogati).</p> <p>Inoltre al fine di incrementare la capacità della rendicontazione di "andare oltre in numeri", sono stati inseriti commenti qualitativi sui principali scostamenti tra i dati 2011 e dati 2012, sui principali fenomeni connessi ai dati rendicontati, nonché sull'attività caratteristica di Madian.</p>	
LA RELAZIONE SOCIALE: DECLINAZIONE DEI PRINCIPI NELLE AREE DI INTERVENTO	
<p>La relazione sociale è stata redatta con l'obiettivo di mettere in evidenza in modo chiaro e completo il percorso di valorizzazione della <i>mission</i> istituzionale. A tal fine sono stati assunti quali indicatori chiave le ricadute sui territori di riferimento, in termini di miglioramento della qualità di vita dei soggetti beneficiari dall'azione di Madian, individuati puntualmente in ciascuna area di intervento.</p> <p>In particolare, la responsabilità sociale di Madian include i molteplici impatti sulla salute delle popolazioni e delle persone che sono toccate dalla sua opera e sull'ambiente socio-economico di riferimento.</p>	

LA RELAZIONE SOCIALE DECLINAZIONE DEI PRINCIPI NELLE AREE DI INTERVENTO

Si è scelto quindi di articolare la rendicontazione sociale per area di intervento, ritenendo che da tale impostazione potesse emergere con maggiore evidenza la molteplicità delle attività attraverso le quali, a seconda del contesto, Madian persegue la propria mission.

Si è poi fatta una distinzione tra "attività" e "progetti":

- il progetto consiste nella creazione di infrastrutture che prima non esistevano, quali, ad esempio, il raddoppio delle sale operatorie del Foyer Saint Camille a Port au Prince e l'ampliamento dell'ospedale; in questo caso, l'evidenza è data dall'ammontare degli investimenti e dalla rappresentazione dell'avanzamento lavori mediante prospetti e rilievi fotografici effettuati in momenti diversi;
- le attività consistono invece nel rendiconto dell'esistente; a titolo esemplificativo e non esaustivo: numero di posti letto nei presidi sanitari, numero di persone visitate, farmaci distribuiti, numero di persone impiegate (anche per dare atto della ricaduta socio-economica nel contesto in cui Madian opera).

È stato, infine, dato spazio alla citazione delle persone e degli enti/soggetti che hanno reso possibili le attività (volontari, associazioni, professionisti).

LA VALIDAZIONE PROFESSIONALE.

PRIMA SPERIMENTAZIONE DEL METODO PIEMONTE IN AMBITO NON PROFIT

Ciascun membro del gruppo di validazione (formato nell'ambito del Gruppo di studio "Metodo Piemonte" dell'ODCEC Torino) ha redatto apposite analitiche schede di valutazione.

Dalla sintesi di queste schede è emerso il seguente giudizio di validazione professionale.

"Il Bilancio sociale 2011 - 2012 di Madian Orizzonti ONLUS" è frutto di un processo interno finalizzato all'implementazione di un sistema innovativo di comunicazione relazionale attuato mediante l'auto-organizzazione di processo, l'analisi organizzativa della struttura societaria, la definizione consapevole degli *stakeholder* sociali, la rappresentazione della gestione economica e finanziaria anche in termini di linee di intervento, la trasparenza dei risultati in chiave di responsabilità sociale.

La verifica della qualità della procedura seguita per la realizzazione del bilancio sociale è stata effettuata mediante un costante confronto professionale finalizzato al giudizio di conformità ed ai seguenti requisiti di correttezza procedurale:

pianificazione	gestione	controllo	implementazione
• chiarezza	• accuratezza	• coerenza	• esistenza
• razionalità	• completezza	• conformità	
• completezza	• precisione e logicità	• neutralità	
• conformità	• effettività	• completezza	
• ragionevolezza	• integrazione	• rispondenza	
	• completezza	• trasparenza	
	• adeguatezza	• condivisione	

Il Gruppo di validazione ha seguito ciascuna fase operativa partecipando ad un confronto dialettico nelle scelte metodologiche e nella verifica gestionale nonché offrendo collaborazione professionale nell'ideazione di idonei strumenti di rilevazione e di analisi dei processi gestionali.

In particolare, il Gruppo di validazione rileva che in questa prima edizione l'Associazione ha definito un efficace impianto di rendicontazione sociale, che nell'evoluzione di processo potrà essere integrato con ulteriori indicatori e strumenti atti a implementare la rilevazione del consenso e il coinvolgimento degli *stakeholder*.

In aderenza alle verifiche di processo attuate, riteniamo che, nel suo complesso, il Bilancio sociale 2011 - 2012 di Madian Orizzonti ONLUS sia stato realizzato in modo coerente con gli assunti dichiarati nella Nota metodologica, sia esito di processi gestionali adeguati, e risulti conforme ai principi metodologici ritenuti necessari per rilasciare un giudizio positivo di validità del processo".

Cap. IV - Il sistema di responsabilità sociale

LA VALIDAZIONE PROFESSIONALE: PRIMA SPERIMENTAZIONE DEL METODO PIEMONTE IN AMBITO NON PROFIT		
Questo giudizio ha assunto, grazie al suo carattere innovativo, valenza di prima sperimentazione del "Metodo Piemonte" in ambito <i>non profit</i>		
VIAGGIO DI MADIAN VERSO NUOVI ORIZZONTI		
Il processo di responsabilità sociale intrapreso da Madian proietta l'associazione verso "nuovi orizzonti", lungo un percorso virtuoso che può essere vissuto come un viaggio fatto di trasparenza, partecipazione e coinvolgimento. Ecco come le parti del bilancio sociale Madian prima descritte possono essere rappresentate come "impressioni di viaggio".		
FASE DEL VIAGGIO	ANALISI MOTIVAZIONALE	ESITO
Progettare il viaggio	Agire responsabilmente: chi siamo, dove vogliamo andare Formare il gruppo dei viaggiatori scegliere i valori da condividere e diffondere Decidere quali strade seguire → le aree di rendicontazione Decidere chi portare a bordo → scelta dei compagni di viaggio → mappatura <i>stakeholder</i> Definire il percorso → ruolo dell'università → la metodologia Monitorare il percorso → ruolo dei commercialisti → la validazione professionale	L'identità
Assegnare le responsabilità per la gestione delle risorse durante il viaggio	Dare un'anima ai numeri, andare oltre Offrire agli <i>stakeholder</i> rassicurazioni ed evidenze sul valore creato con le donazioni Scegliere gli indicatori di sostenibilità dell'organizzazione (kpi)	Il rendiconto
Affrontare con responsabilità e consapevolezza ogni tappa del percorso	Scoprire nei paesi ove Madian opera ambiti di vitalità e di speranza, non solo distruzioni, non solo terremoti Trovare terreno fertile per far maturare l'impegno di chi ha voluto dedicare risorse e tempo ai progetti	La relazione sociale

VIAGGIO DI MADIAN VERSO NUOVI ORIZZONTI		
FASE DEL VIAGGIO	ANALISI MOTIVAZIONALE	ESITO
<i>segue</i>	<i>Quale migliore simbolo la linfa vitale degli alberi che avvolge, nella comunanza di principi e valori, viaggiatori e territori da visitare; di qui la scelta di caratterizzare il primo bilancio sociale di madian con le immagini degli alberi e delle piante presenti nei paesi in cui opera (ad esempio: la mangrovia di haiti, il cedro della georgia e dell'armenia, il lino dell'argentina)</i>	
Valutare i risultati del viaggio Programmare le nuove partenze	Indirizzare l'evoluzione della gestione verso una sempre maggiore consapevolezza della responsabilità sociale dell'organizzazione nei confronti degli <i>stakeholder</i> individuare gli aspetti di miglioramento e innovazione Monitorare e accreditare il processo, le scelte, la fluidità del percorso Individuare nuove mete e nuovi obiettivi in cui declinare i principi strategici dell'organizzazione	La validazione professionale