

Sezione II

<i>C</i>	<i>A</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>A</i>	<i>E</i>	<i>T</i>	<i>B</i>	<i>I</i>	<i>C</i>	<i>A</i>
							<i>L</i>	<i>A</i>		
							<i>N</i>	<i>C</i>		
							<i>I</i>	<i>O</i>	<i>N</i>	<i>E</i>
<i>C</i>	<i>E</i>	<i>R</i>	<i>T</i>	<i>I</i>	<i>F</i>	<i>I</i>	<i>C</i>	<i>A</i>	<i>Z</i>	<i>I</i>
							<i>S</i>	<i>O</i>		
							<i>C</i>	<i>I</i>	<i>O</i>	<i>N</i>
							<i>A</i>	<i>L</i>	<i>E</i>	<i>E</i>
							<i>E</i>			

✓ Lo strumento

La nostra riflessione parte da una considerazione fatta in un testo di L. Pucci ed E. Vergani (2002): "Il bilancio sociale nel terzo settore; guida pratica alla redazione" e che ci può aiutare a sintetizzare i presupposti che hanno spinto ormai molte imprese profit, soprattutto le più grandi, a dotarsi di uno strumento del genere.

Il quadro delle trasformazioni globali ha portato alla luce i limiti dei sistemi di rendicontazione tradizionalmente usati. Nel testo di Pucci – Vergani si afferma che l'influenza delle grandi imprese nella vita di tutti noi sembra innegabile sia dal punto di vista economico che sociale e ambientale, considerazione per altro difficilmente confutabile e ormai largamente condivisa dalle stesse imprese. Dalla domanda "In cosa consiste questa influenza?" parte la riflessione introduttiva degli autori che cercano di delineare con il loro lavoro un quadro teorico – metodologico dello strumento "Bilancio sociale" adattabile alla specifica realtà del terzo settore.

Il Bilancio sociale presuppone alla base della sua esistenza il concetto di "Responsabilità sociale d'impresa", terminologia che viene usata per indicare appunto che le azioni di una organizzazione imprenditoriale hanno una ricaduta sulla società e che lo strumento "Bilancio sociale" è finalizzato a valutare, rendere conto, comunicare tali ricadute sulla società, per creare o rinsaldare quelle condizioni di *fiducia* senza le quali un'impresa difficilmente potrebbe operare in qualsiasi contesto.

Se questa considerazione comincia ad essere condivisa in ambito "profit", gli autori si domandano che spazio trovi la "responsabilità sociale d'impresa" in quelle organizzazioni nonprofit che fanno della fiducia un elemento imprescindibile della propria azione. Se consideriamo che queste organizzazioni ricevono, proprio in virtù della loro natura, tutele, garanzie e incentivi da parte della collettività, "un'applicazione del concetto di responsabilità sociale [è] ineludibile ed esteso alla verifica di coerenza e trasparenza, di correttezza ed efficacia nell'utilizzo delle risorse pubbliche (fiducia e denaro) che vengono loro attribuite" (Pucci, Vergani 2002; pag. 11).

Questa affermazione sintetizza il dibattito che si è sviluppato nel mondo nonprofit circa l'utilità del Bilancio sociale e di altri strumenti di questa natura. Va

α

β

DEFINIZIONI DI BILANCIO SOCIALE

GRI (Global Reporting Initiative)

Rapporto sulla sostenibilità delle performance economiche, ambientali e sociali di una organizzazione, per fornire una rappresentazione chiara dell'impatto delle attività economiche sui sistemi umani ed ambientali

www.globalreporting.org

GBS (Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale)

Strumento di rendicontazione sociale che, insieme agli strumenti informativi tradizionali, consente alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo. Esso rende disponibile al management i dati necessari per la valutazione ed il controllo dei risultati prodotti, nonché utili per la definizione delle strategie da attuare in campo sociale.

www.sean.it

Fuori Orario n. 27/28

La rendicontazione sociale è un processo attraverso il quale un'organizzazione valuta e comunica agli stakeholder ed alla comunità, sulla base di una responsabilità sociale preesistente, comportamenti, risultati ed impatti delle proprie scelte e del proprio agire in merito a questioni sociali, ambientali ed economiche.

www.impresarete.it

**Fonte: Fuori Orario n. 31
dicembre 2001**

Glossario

τ

tuttavia rilevato che se gli effetti sociali sono per una impresa profit un aspetto "aggiuntivo" che si deve coniugare con la necessità di fare profitto, per le imprese nonprofit, che invece non hanno come scopo primo quello di fare profitto ma di tutelare e promuovere il bene della persona e della collettività, gli effetti sociali costituiscono in un certo senso il "vero" prodotto della loro azione. Ecco perché gli autori sostengono che il concetto di responsabilità sociale sia *ineludibile* ed *esteso alla verifica*. Si potrebbe così sostenere che il Bilancio sociale sta ad una impresa nonprofit come il bilancio d'esercizio sta ad una profit. Queste considerazioni, soprattutto la seconda, presuppongono un'altra riflessione: le imprese nonprofit non sono "buone per natura", non risolvono i problemi sociali per il solo fatto che ne fanno la ragione della loro esistenza.

La considerazione di Pucci – Vergani è talmente logica così che ulteriori domande o spunti dialettici appaiono quasi superflui; essa fornisce dunque una risposta chiara ed immediata ed è parzialmente utile ai fini del nostro lavoro esposto in questa sezione di Atlante, che tenta invece di porre molte domande e di offrire spunti e riflessioni sul perché una organizzazione nonprofit dovrebbe dotarsi di uno strumento di questa natura.

Una prima domanda potrebbe essere così espressa: se una organizzazione nonprofit ritiene già di avere un legame saldo nella comunità in cui opera, in altre parole la fiducia è già confermata nei suoi confronti, per quali ragioni dovrebbe adottare un bilancio sociale? Con quale utilità? A cosa serve il bilancio sociale: a dimostrare che la fiducia della collettività è ben riposta? Queste semplici domande possono essere tradotte in una più complessa: a chi si rivolge il bilancio sociale.

L'attenzione si sposta dunque sui soggetti che potrebbero essere investiti dalla elaborazione di un bilancio sociale. Occorre introdurre a questo proposito il concetto di "stakeholder" (letteralmente "portatore di interessi"; nei casi studio si userà spesso volte il termine "interlocutore"). Con questa parola si identificano *tutti* coloro che hanno a che fare in qualche modo con l'organizzazione (per una impresa profit si potrebbe pensare agli azionisti; per una impresa nonprofit si potrebbe pensare agli utenti del servizio e così via).

Esplicitando dentro il bilancio quali interlocutori sono coinvolti dall'azione dell'ente nonprofit si ottengono due risultati: chiarire alla organizzazione su chi si ripercuotono le proprie azioni (dimensione del *dove*) e chiarire ai soggetti individuati la propria posizione rispetto alla organizzazione (dimensione del *che cosa*). Il bilancio sociale, in quanto strumento essenzialmente di rendiconto ("accountability"), fornirà dunque informazioni della sostanza delle ricadute sociali dell'operato dell'impresa nonprofit, ma dirà anche qualcosa circa la forma dell'impatto. Lo strumento di cui si è appena detto viene definito "mappa degli stakeholder".

Si rilevi in particolare che la funzione primaria di un bilancio è quella di contabilizzare; nello specifico quella di un bilancio sociale è di "rendere conto", intendendo con questo termine non solo il "contabilizzare", ma anche il "comunicare" gli aspetti contabilizzati. Introducendo nel documento il concetto di stakeholder di cui

α

β

"Sono *stakeholder* quei soggetti (intesi nel senso di individui, gruppi, organizzazioni) che hanno con l'azienda relazioni significative e i cui interessi sono a vario titolo coinvolti nell'attività dell'azienda per le relazioni di scambio che intrattengono con essa o perché ne sono significativamente influenzati".

Fonte:

www.gruppobilanciosociale.org

Glossario

τ

sopra il bilancio sociale diventa potenzialmente strumento di relazione.

Si è fatta questa digressione per mettere in evidenza che il bilancio sociale ha forse un significato e un valore diverso per ognuno degli interlocutori individuati e per l'organizzazione nonprofit stessa. Essendo questo Atlante rivolto alle organizzazioni del terzo settore, si è così tentato di evidenziare in questo capitolo tutti quegli aspetti "altri" del bilancio sociale, valori dello strumento (comunicare, partecipare, misurare, gestire) che si affiancano e che da un punto di vista metodologico non possono sostituire la funzione prima che esso ha di "rendere conto" contabilizzando.

L'impressione che si è tratta dai molti colloqui effettuati durante la ricerca e dall'analisi dei documenti raccolti è che esistano dei fini impliciti collegati alla decisione di adottare il bilancio sociale. A fronte di dichiarazioni legate alla necessità di essere trasparenti e di rendere conto circa i risultati prodotti dalla propria opera (obiettivo esplicito), le organizzazioni contattate hanno poi avviato dei processi che le hanno portate ad ottenere altri risultati; ad esempio una più intensa e migliore comunicazione verso l'esterno ha portato a nuovi rapporti di collaborazione; la partecipazione della base sociale ha aiutato a verificare il grado di benessere generale degli operatori e a rafforzare l'identità dell'ente e via dicendo. Si può anzi affermare che forse in nessuno dei casi proposti (al lettore il giudizio) si è arrivati ad elaborare una rendicontazione sociale esauriente, come per lo meno viene descritta dai modelli teorici di riferimento.

Si potrebbe obiettare quindi che i casi proposti non sono dei "bilanci sociali". Il problema è quello di intendersi sui termini. Se per "bilancio sociale" intendiamo un solo ed unico modello di strumento allora non si può che convenire con questa affermazione. A noi però non interessa approfondire soltanto gli aspetti tecnico - teorici dello strumento né tanto meno presentare casi studio che si configurino come "Il Modello". In una situazione in cui non esiste un solo modello teorico di riferimento e tanto meno esiste un'esperienza che possa essere adattabile ed esportabile a tutte le realtà del terzo settore, si è preferito rilevare questa eterogeneità e tradurla in temi di fondo, convinti che da essa si possano trarre spunti di riflessione tanto utili alla teoria, quanto soprattutto fertili alla pratica del modello in altre realtà dove il bilancio sociale non è ancora stato adottato. La completezza e l'omogeneità di esperienze sarà in prospettiva forse il fine di un'azione di politica volta al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione sociale di queste organizzazioni. Ecco perché è utile

Allegati

β



Fonte: Fuori Orario n. 22/23

G

τ

partire dalle ipotesi espresse negli obiettivi impliciti di una organizzazione. A fronte di una ancora scarsa diffusione dello strumento, il solo fatto di costruire un documento che viene definito "bilancio sociale", ma che da un punto di vista teorico non lo è, rappresenta uno sforzo che nei casi descritti è stato premiato.

Non dobbiamo dimenticare inoltre che il bilancio sociale, inteso come strumento che favorisce la verifica dei risultati, non è l'unico in possesso delle organizzazioni nonprofit. Esistono infatti altri strumenti che vengono usati dagli operatori e dai dirigenti per valutare il proprio operato sicuramente meno codificati e meno strutturati (e ancora poco esplorati), ma che consentono loro di sopravvivere. Non si può in altre parole pensare che il bilancio sociale risolva tutte le lacune di un agire poco efficace. Semmai il bilancio sociale riesce a rendere intelligibile tanto all'interno quanto all'esterno dell'organizzazione tutti gli sforzi di verifica; codifica e traduce questi ultimi in un sistema di comunicazione e relazione quanto più uniforme e completo, suggerendo anche spunti di revisione di strategie manageriali ai dirigenti dell'ente.

Il altre parole il fatto di osservare quello che Pucci e Vergani definiscono "un di più" del bilancio sociale, gli "obiettivi impliciti", potrebbe consentire di *conoscere* meglio le organizzazioni nonprofit al loro interno sia agli occhi di uno stakeholder interno (operatori, dirigenti eccetera) che agli occhi di uno esterno (utenti, istituzioni pubbliche eccetera), mettendo nelle mani degli interlocutori raggiunti dal documento informazioni utili alla costruzione di relazioni: il poter capire come si lavora e non solo che cosa è stato prodotto grazie al lavoro è uno degli aspetti più interessanti che queste esperienze suggeriscono al lettore e fornisce già alcuni spunti alla discussione circa i sistemi di controllo delle istituzioni pubbliche verso le organizzazioni nonprofit. In prospettiva, quando il sistema di rendicontazione sarà infatti omogeneo (per natura giuridica? per missione? per tipo di organizzazione?) e diffuso e il bilancio sociale dispiegherà tutte le sue potenzialità, anche le istituzioni pubbliche potranno trarre elementi di valutazione più solidi per avviare coerenti politiche sociali ai contesti locali in cui le organizzazioni del terzo settore operano.

A questo riguardo si pensi alla situazione lombarda in cui la prospettiva di adottare strumenti di politica sociale come i voucher denota una forte spinta politica verso la responsabilizzazione dell'organizzazione nonprofit ad una maggiore cura degli aspetti legati alla comunicazione dell'efficacia ed efficienza dei servizi erogati. Mettendo nelle mani dei cittadini un buono spendibile presso qualsiasi organizzazione, queste ultime vengono spinte ad attrezzarsi per comunicare i propri risultati in modo più chiaro possibile; il bilancio sociale si potrebbe rivelare uno strumento confacente a questa necessità e, perché no, suggerire una revisione di tale politica. Ad oggi però, nei casi in cui il bilancio sociale è stato adottato, esso sembra più il frutto di una spiccata sensibilità di alcuni dirigenti verso i temi della rendicontazione sociale che non un possibile strumento di politica sociale.

✓ Dalla teoria alla pratica: i casi selezionati

Solo di recente si è iniziato a parlare di bilancio sociale per le organizzazioni nonprofit. La teoria in merito al tema del bilancio sociale d'impresa (profit) non è invece, come rileva Alberto Martinelli¹⁰, un tema nuovo né tanto meno univoco, poiché ha assunto diversi significati a seconda del periodo storico e del contesto sociale in cui se ne è discusso. Non si ritiene utile approfondire in questa sede, per ragioni di spazio e per le

¹⁰ www.imprenditoriliberale.it

motivazioni sopra esposte circa il taglio di questo lavoro, i modelli internazionali di riferimento; rimandiamo il lettore alla bibliografia posta a fine sezione.

Da più parti è stato riconosciuto che i modelli predisposti per le imprese profit in realtà necessitano di alcune revisioni se vogliono essere adottati da imprese senza fini di lucro. L'assenza di linee guida specifiche e di normative in merito alla necessità di adottare il bilancio sociale per le organizzazioni del terzo settore, ha messo coloro che si volevano avvicinare alla rendicontazione sociale nella posizione di autocostruirsi i propri modelli.

A fianco di questa rilevazione se ne può fare un'altra: i modelli dei *bilanci sociali d'impresa* sono compatibili con le caratteristiche delle imprese sociali presenti all'interno del vasto mondo del terzo settore. Tuttavia tentare di comprendere se siano stati utilizzati o meno i modelli teorici di *bilancio sociale d'impresa* e studiare in che misura e in che forma essi siano stati adattati alla realtà del terzo settore, è un compito che non rientra nelle finalità di questa lavoro.

Queste considerazioni ci portano a pensare che all'interno della categoria "modelli teorici" trovano posto sia quelle riflessioni provenienti dal mondo profit e dalle teorie classiche di *bilancio sociale d'impresa* che quelle invece costruite dal mondo nonprofit e che in questa sede definiamo "*riflessioni di metodo*". Non possono invece essere incluse in questa categoria i lavori di coloro che pure hanno realizzato un bilancio sociale per la propria organizzazione, ma che non hanno sistematizzato le loro esperienze in riflessioni di metodo.

Citiamo a questo proposito due elaborazioni che sono state "messe in pratica" dal terzo settore milanese¹¹ e che noi annoveriamo all'interno della categoria "*riflessioni di metodo*":

1. La guida "Il bilancio sociale del terzo settore" già citata di Pucci e Vergani (2002), gruppo Pares – piccola società cooperativa di consulenza;
2. il documento prodotto dalla Cooperativa Urbana (tipo B).

Si è detto "messe in pratica" perché coloro che hanno elaborato questi documenti hanno direttamente partecipato alla realizzazione di diversi bilanci sociali; dalle esperienze condotte e dai riferimenti della teoria del bilancio sociale d'impresa hanno successivamente prodotto appunto delle riflessioni di metodo.

In Italia esiste un modello di bilancio sociale prodotto dal Gruppo di studio del Bilancio Sociale¹² (modello che d'ora in poi chiameremo semplicemente **GBS**), descritto da un documento che stabilisce i *principi* di redazione del bilancio sociale e le sue *caratteristiche* di base, prodotto da una collaborazione durata più di due anni tra i più importanti studiosi ed esperti del settore italiani (Rivista della cooperazione, n.4 ; 2001). Il GBS è un modello di bilancio sociale rivolto essenzialmente (ma non esclusivamente) a tutte le aziende, poiché può essere adottato sia da organizzazioni profit che non.

¹¹ Si segnala in particolare il testo di M. Catalano, A. Boncompagni "Bilancio sociale e organizzazioni nonprofit: esperienze e prospettive in Italia" Firenze REFES 2000, che ad oggi rappresenta forse la più esauriente raccolta di modelli ed esperienze italiane riguardo al bilancio sociale.

¹² www.gruppobilanciosociale.org

I PRINCIPI DI REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE STABILI DAL GBS

La qualità del processo di formazione del bilancio sociale e delle informazioni in esso contenute è garantita dal rispetto dei seguenti principi.

1. *Responsabilità*: occorre fare in modo che siano identificabili o che possano identificarsi le categorie di *stakeholder* ai quali l'azienda deve rendere conto degli effetti della sua attività.
2. *Identificazione*: dovrà essere fornita la più completa informazione riguardo alla proprietà e al governo dell'azienda, per dare ai terzi la chiara percezione delle responsabilità connesse. E' necessario sia evidenziato il paradigma etico di riferimento, esposto come serie di valori, principi, regole e obiettivi generali (missione).
3. *Trasparenza*: tutti i destinatari devono essere posti in condizione di comprendere il procedimento logico di rilevazione, riclassificazione e formazione, nelle sue componenti procedurali e tecniche e riguardo agli elementi discrezionali adottati.
4. *Inclusione*: si farà in modo di dar voce - direttamente o indirettamente - a tutti gli *stakeholder* identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate.
5. *Coerenza*: dovrà essere fornita una descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati.
6. *Neutralità*: il bilancio sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di parte o da particolari coalizioni.
7. *Competenza di periodo*: gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano (maturazione e realizzazione dell'impatto sociale) e non in quello della manifestazione finanziaria delle operazioni da cui hanno origine.
8. *Prudenza*: gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo tale da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale e della sua rappresentazione. Quelli che si riferiscono a valori contabili devono essere indicati in base al costo.
9. *Comparabilità*: deve essere consentito il confronto fra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo settore o contesto.
10. *Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità*: le informazioni contenute nel bilancio sociale devono essere chiare e comprensibili. Pertanto la struttura espressiva deve trovare un giusto equilibrio tra forma e sostanza. La struttura e il contenuto del bilancio devono favorire l'intelligibilità delle scelte aziendali e del procedimento seguito.
11. *Periodicità e ricorrenza*: il bilancio sociale, essendo complementare al bilancio di esercizio, deve corrispondere al periodo amministrativo di quest'ultimo.
12. *Omogeneità*: tutte le espressioni quantitative monetarie devono essere espresse nell'unica moneta di conto.
13. *Utilità*: il complesso di notizie che compongono il bilancio sociale deve contenere solo dati ed informazioni utili a soddisfare le aspettative del pubblico in termini di attendibilità e completezza.
14. *Significatività e rilevanza*: bisogna tenere conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti, economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante. Eventuali stime o valutazioni soggettive devono essere fondate su ipotesi esplicite e congruenti.
15. *Verificabilità dell'informazione*: deve essere verificabile anche l'informativa supplementare del bilancio sociale attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e rendicontazione dei dati e delle informazioni.
16. *Attendibilità e fedele rappresentazione*: le informazioni desumibili dal bilancio sociale devono essere scevre da errori e pregiudizi, in modo da poter essere considerate dagli utilizzatori come fedele rappresentazione dell'oggetto cui si riferiscono. Per essere attendibile, l'informazione deve rappresentare in modo completo e veritiero il proprio oggetto, con prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli formali.
17. *Autonomia delle terze parti*. Ove terze parti fossero incaricate di realizzare specifiche parti del bilancio sociale ovvero a garantire la qualità del processo o formulare valutazioni e commenti, a esse deve essere richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio

Fonte: www.gruppobilanciosociale.org

Nella realtà del terzo settore di Milano sono poche le esperienze che hanno trasposto quest'ultimo schema in pratica (ACLI e SAF ACLI si sono impegnate in tal senso, ma non hanno ancora portato a termine i lavori: è un'esperienza in corso e per quanto molto ricca di spunti si è preferito non inserirla nei casi studio). Molto più numerosi e particolarmente significativi (Fondazione Banca degli occhi del Veneto, vincitrice della scorsa edizione dell'Oscar di Bilancio sociale, Associazione Diakonia di Bergamo, UILDM sezioni di Treviglio e di Bergamo eccetera) i lavori prodotti fuori Milano realizzati grazie alla consulenza della società Seneca, che propone appunto il GBS come schema di riferimento.

È indispensabile qui richiamare sinteticamente le caratteristiche previste da questo modello che dovrebbe, in linea ipotetica, essere un documento di riferimento per chiunque volesse effettuare un bilancio sociale in Italia (dunque anche per le aziende nonprofit). Esso ha l'obiettivo di informare gli stakeholder in modo complessivo circa le performance dell'azienda, circa la qualità dell'attività aziendale per avviare un processo interattivo di comunicazione sociale e per ampliare e migliorare le conoscenze degli interlocutori, cosa questa che si traduce nel dare conto dell'identità aziendale, esporre gli obiettivi di miglioramento, chiarire le interazioni tra azienda e ambiente in cui opera, rappresentare il valore aggiunto prodotto dall'azienda e come esso si distribuisce agli interlocutori. Ciò comporta che il documento dovrebbe avere tre sezioni

- *l'identità aziendale* (assetto istituzionale, valori, missione, strategie, politiche)
- *la produzione e distribuzione del valore aggiunto* (riclassificazione del bilancio d'esercizio che evidenzia l'effetto economico delle attività dell'azienda sugli interlocutori)
- *la relazione sociale* (rende conto dei risultati in relazione agli impegni e agli effetti sui singoli stakeholder).

La riflessione di metodo del **gruppo Pares**¹³ ha portato alla elaborazione di un modello di bilancio sociale rivolto a tutto il terzo settore, che riprende tanto la teoria di base internazionale e italiana quanto le considerazioni suscitate dalla pratica del bilancio sociale in alcune cooperative sociali di tipo A. Per semplificare presentiamo qui l'indice.

Questo indice, oltre ad essere più articolato del precedente, suggerisce in particolare che il bilancio sociale non è uno strumento a sé stante, ma è strumento all'interno di una "costellazione di strumenti" utili, a diverso titolo, nel processo di rendicontazione dell'organizzazione nonprofit.

Allegati

β

- Indice
- Introduzione metodologica
- Dichiarazione del C.d.A.
- Profilo dell'organizzazione
- Missione e carta etica
- Presentazione delle politiche e degli strumenti organizzativi e di gestione
- Rendiconto sociale
- Riclassificazione del valore aggiunto
- Sintesi

Fonte: Pucci, Vergani
"Il bilancio sociale nel terzo settore"
EGEA, Milano 2000

G

τ

Secondo questa prospettiva i vari strumenti a disposizione degli enti del terzo settore sarebbero collegati tra di loro e aiuterebbero a realizzare una politica complessiva della qualità dell'organizzazione nonprofit. All'interno di questo circolo il bilancio sociale acquisisce nuove funzioni altre da quelle di rendicontazione, come

¹³ www.pares.it

quella di governo, di valutazione, di intervento organizzativo e strategico. Queste "funzioni aggiuntive" sono presentate in questo Atlante come gli "obiettivi impliciti" di cui si è detto sopra.

Allegati

β

IL CIRCOLO DI STRUMENTI SECONDO LA RIFLESSIONE
METODOLOGICA DEL GRUPPO PARES



Fonte: "Fuori orario" n. 22/23
ottobre 2000

G

τ

L'altra riflessione metodologica è stata prodotta da una cooperativa milanese di tipo B: **Urbana**¹⁴. Questa cooperativa ha prodotto uno strumento espressamente tarato per le cooperative di tipo B, poi riadattato a quelle di tipo A. Si è assunta questa esperienza nella categoria di "riflessioni di metodo" in virtù del fatto che lo schema di Urbana è stato poi utilizzato in molte altre esperienze di cooperative B ed A. La pratica lo ha reso tale. Questo bilancio sociale tenta di misurare il grado di benessere prodotto all'interno dell'impresa sociale e di comunicarlo all'interno della stessa organizzazione.

È inteso come strumento rivolto espressamente alla dirigenza, che leggendolo ha un quadro della situazione interna all'impresa che dirige. È in sintesi uno strumento gestionale, che sfrutta un'elaborata procedura di rendiconto per mettere tutti gli operatori di una impresa sociale nelle condizioni di sapere qualcosa di più sulle scelte

¹⁴ www.urbanacoop.it

strategiche di fondo della dirigenza e mette quest'ultima nella condizione di poter verificare il proprio operato. La cooperativa Urbana è infatti convinta che migliorando il grado di benessere all'interno dell'impresa sociale, si migliora indirettamente il grado di benessere della società.

Ciò vale per le cooperative di tipo B mentre diversa è la prospettiva e diverso il valore che assume il bilancio sociale per le cooperative di tipo A. Per queste ultime che diversamente dalle cooperative di tipo B *offrono servizi* alla collettività, il bilancio sociale assume valore soprattutto per ciò che concerne gli aspetti gestionali e organizzativi (qualità, efficacia ed efficienza del servizio erogato).

Riportiamo sinteticamente i documenti che vengono previsti per l'elaborazione di questo bilancio sociale¹⁵.

La collaborazione tra Pares e Cooperativa Urbana avviata grazie al progetto Equal – Agenzia di Cittadinanza ha consentito di realizzare a Milano (novembre – dicembre 2003) il primo corso di formazione sul Bilancio sociale.

La scelta dei casi studio presentati in questo capitolo ha quindi comportato la necessità di trovare esperienze che mettessero in evidenza gli aspetti che questi modelli teorici suggeriscono. Non si è ritenuto utile però far combaciare le esperienze presentate ai modelli, proprio perché lo scopo di questo Atlante non è quello di presentare casi esemplari, ma solo di suggerire spunti di riflessione e descrivere alcuni strumenti utilizzati in pratica, come la mappa degli stakeholder, la riclassificazione del valore aggiunto, la politica di bilancio sociale, la dichiarazione di missione eccetera, costruendo interpretazioni che non snaturassero le esperienze e invece ne mettessero in risalto gli aspetti di carattere metodologico (riconducibili a questi modelli) e gli obiettivi impliciti.

Detto questo, gli interlocutori contattati hanno chiarito gli aspetti che il bilancio sociale dovrebbe mettere in risalto e hanno anche evidenziato alcuni caratteri minimi che le esperienze devono avere; due in particolare sono stati ripetuti più di una volta:

si tratta della partecipazione e del grado di interconnessione con altri strumenti. A questi si sono aggiunti, per fini legati alla nostra necessità di rappresentare in modo quanto più completo possibile le esperienze di Bilancio sociale, la tipologia dell'ente (di primo o secondo livello) e la sua natura giuridica (cooperativa, associazione, organizzazione di volontariato eccetera). Con questi criteri si sono così selezionate le esperienze che sarebbero poi state fatte oggetto di interpretazione e traduzione

Allegati

β

- la valutazione del percorso di inserimento lavorativo nelle cooperative b
- la cooperativa sociale e il benessere delle persone che ne fanno parte: i soci e i lavoratori
- la rendicontazione a valore aggiunto
- quantità e grandezze economiche relative alle prestazioni di lavoro

Fonte: rielaborazione da

www.urbanacoop.it

G

τ

Per i casi studio, si sono rispettivamente intervistati e si ringraziano per la collaborazione:

Cooperativa Spazio Aperto: Alberto Fontana

Cooperativa Comin: Claudio Figini; Sandro Mandrini, Giovanni Cavallo, Maria Santomauro, Barbara Varisco

Forum Lombardo Terzo Settore: ci si è riferiti al testo di F. Manfredi, G. Maino "Il governo e la comunicazione della qualità", EGEA, Milano 2000

ARCI Baia del Re: Ilaria Scovazzi

¹⁵ Il modello elaborato da Urbana è molto complesso e qui non sintetizzabile in modo esaustivo per ragioni di spazio; si rimanda alla consultazione del sito www.urbanacoop.it

(funzione del bilancio sociale in termini di comunicazione, gestione partecipazione, misura).

Il bilancio sociale così inteso è strumento di valutazione dell'efficacia (obiettivi/risultati) interna ed esterna all'organizzazione; strumento che, messo nelle mani degli interlocutori, consente di verificare, rendere conto e giudicare l'operato e gli impatti sociali dell'organizzazione con o senza finalità di lucro.

Come nelle altre sezioni dell'atlante i casi studio vengono descritti in tre parti (la storia e la missione, lo strumento, punti di forza e punti di debolezza). Le considerazioni esprime più che giudizi di merito, vogliono essere spunti quanto più significativi riguardo alle prospettive di sviluppo dello strumento in quella situazione specifica. Non si ha la pretesa che questi spunti siano gli unici e soli possibili. Da un punto di vista più generale l'obiettivo è quello di costruire una lettura d'assieme dell'esperienza che metta in evidenza gli *obiettivi impliciti* di cui si è detto sopra e nel contempo fornisca a chi fosse interessato a realizzare un bilancio sociale delle indicazioni su quali strumenti queste organizzazioni hanno agito nella loro esperienza per raggiungerli.

1. "Comunicare" il bilancio sociale: SPAZIO APERTO cooperativa B



Storia e missione della cooperativa

Spazio Aperto è una Cooperativa Sociale di Solidarietà di tipo B, ONLUS di diritto in base alla legge 460/97 e ha sede a Milano.

Nata nel 1984 dall'impegno di alcuni volontari Anffas, questa cooperativa si occupa di inserimento lavorativo di persone svantaggiate, principalmente anche se non esclusivamente di giovani in situazioni di disagio psichico e fisico o a rischio di emarginazione sociale. Dopo circa venti anni di attività, l'utenza si è ampliata, dedicandosi anche a persone in stato di detenzione e stranieri extracomunitari.

L'attività di inserimento lavorativo ha come **missione** quella di:

- Far acquisire all'utente capacità relazionali,
- Far acquisire o sviluppare competenze e capacità lavorative di apprendimento, esecuzione e controllo dei risultati della mansione;
- Far sviluppare autonomia personale.

Nell'anno 2002 i soci lavoratori svantaggiati risultano essere 40, a fronte di una base sociale di 105 persone e di un numero di soci lavoratori pari a 52. Il fatturato dell'anno 2002 è di più di due milioni di euro.

L'inserimento lavorativo si configura, in base alla missione prima citata, come un percorso di crescita individuale, una sorta di "percorso di formazione", sostenuto e monitorato dagli operatori della cooperativa.

I cinque obiettivi appena richiamati vengono "tarati" e specificati sulla condizione della persona svantaggiata destinataria dell'intervento di inserimento mediante un progetto individualizzato, elaborato all'ingresso in cooperativa. Tale progetto viene comunicato e condiviso con i servizi di riferimento. Per la buona riuscita del progetto sono previsti numerosi momenti di verifica. La valutazione, effettuata da un operatore mediante apposite schede di "misurazione", diventa dunque uno degli aspetti chiave su cui Spazio Aperto punta per qualificare il proprio intervento sociale. Parallelamente gli operatori di questa cooperativa tentano di relazionarsi con le famiglie degli utenti così da agire in modo coordinato e concordato.

Settori di attività

I numerosi settori di attività presenti nella cooperativa possono essere così elencati:

- Pulizie
- Laboratorio
- Getta & Usa – Ambiente
- Segreteria
- Settore trasporto disabili
- Settore informatica - data entry

Alla fine del 2001 Spazio Aperto ha costituito due nuove imprese sociali, una di tipo A e una di tipo B nel nord ovest della provincia di Milano.

Nel corso delle prossime pagine, descrivendo il bilancio sociale, avremo modo di descriverle più approfonditamente.



BILANCIO SOCIALE 2002

Caratteri generali e obiettivi del documento

La cooperativa Spazio Aperto è ormai dal quarto anno che redige il Bilancio Sociale; il primo fu infatti steso nel 1999. Nell'area di Milano è stata tra le prime organizzazioni nonprofit a decidere di dotarsi di questo strumento. Le ragioni che hanno avvicinato questa cooperativa al bilancio sociale vanno ricercate nel desiderio della dirigenza di comunicare agli interlocutori, siano essi pubblici o privati, dei risultati economici e sociali che questa organizzazione produce nel corso di un anno di attività. Come si legge dall'introduzione, Spazio Aperto dichiara di agire nel campo della solidarietà in qualità di *impresa sociale* e dunque l'attenzione alla comunicazione è un aspetto determinante nel solidificare e ampliare i rapporti di lavoro con nuove e vecchie committenze.

Si tratta di un documento autoprodotta, studiato quando ancora il tema del bilancio sociale era solo discusso a livello teorico e non esistevano linee guida significative per il mondo delle imprese cooperative. Lo sforzo di questa cooperativa è anche stato di recente premiato dall'Oscar di Bilancio e della Comunicazione Nonprofit 2001, come terzo miglior bilancio sia nella categoria dell'assistenza sociale che in quella di premio assoluto.

Per comprendere la natura di questo documento si possono fare due constatazioni preliminari; la prima è che il bilancio sociale del 2002 riprende quasi in toto la struttura e l'impianto di misurazione della precedenti versioni, (ad eccezione della parte relativa alla soddisfazione del cliente, su cui ci soffermeremo più avanti). Si tratta dunque di un *aggiornamento*, un'elaborazione effettuata con frequenza annuale in concomitanza con l'approvazione del bilancio d'esercizio. La seconda constatazione è che gli indicatori e i parametri utilizzati vengono presentati dai redattori ad integrazione e completamento dei classici valori economici e patrimoniali del bilancio di esercizio; questo sforzo mira a rappresentare in modo esaustivo un anno di attività e di risultati.

Si tratta dunque di un prodotto che punta molto sulla descrizione di Spazio Aperto, senza offrire in alcuna sua sezione analisi di approfondimento dei trend, lasciando al lettore il compito di incrociare le tabelle e i grafici proposti.

L'obiettivo dichiarato nella parte iniziale del documento conferma che il bilancio sociale di Spazio Aperto è inteso essenzialmente come momento di comunicazione e di presentazione delle attività e dei risultati ottenuti dal lavoro della cooperativa stessa, rivolto a tutti coloro che sono interessati ad intrattenere relazioni di qualsivoglia natura con la cooperativa, dai soci lavoratori ai dipendenti, dai fornitori ai clienti pubblici e privati, fino alla comunità in generale.

In base a quanto detto possiamo asserire che a fianco dell'obiettivo esplicito di trasparenza informativa, sembra convivere lo scopo implicito di una maggiore

visibilità sul mercato, dato dalla manifesta intenzione comunicativa.

Struttura del documento

Il documento è composto da svariate sezioni, accostate l'una all'altra senza soluzione di continuità (non esistono pagine bianche e titoli di separazione, le singole parti non sono numerate in modo progressivo).

Si potrebbe asserire che il bilancio è composto dalle seguenti parti, che per comodità abbiamo così numerato:

- I. Presentazione
- II. Sintesi dell'attività d'inserimento lavorativo
- III. Analisi dei singoli settori di attività
- IV. Rilevazione del grado di soddisfazione del servizio
- V. Parte societaria
- VI. Considerazioni conclusive
- VII. Rilevanza delle attività della cooperativa nei media locali
- VIII. Riclassificazione sociale del valore aggiunto
- IX. Relazione sulla gestione, Bilancio di esercizio, nota integrativa al bilancio, relazione al collegio dei sindaci

Qui interessa approfondire solo alcune sezioni, specificando gli strumenti di analisi.

Strumenti di analisi

Nella **prima sezione** vengono richiamati le ragioni che hanno spinto Spazio Aperto a fare il bilancio sociale di cui si è già detto sopra.

Alla **seconda sezione** è invece dato il compito di descrivere in generale che cosa la cooperativa intende fare attraverso l'inserimento lavorativo e che cosa si è fatto. Vengono quindi chiariti prima gli obiettivi generali, richiamati sopra, e poi si tenta di rendere conto di cosa si è fatto nel corso del 2001 rappresentando, dove possibile, anche i trend dei precedenti anni.

Gli strumenti usati per descrivere quanto si è fatto sono vari: si parte da alcune riflessioni degli operatori e del loro vissuto quotidiano, presentate senza un ordine preciso, giudicate però particolarmente significative dai redattori per spiegare alcuni momenti fondamentali dell'anno e soprattutto lo stato di fatto dei progetti in corso. Si tratta di un elenco di riflessioni emerse dai momenti di vita quotidiana degli operatori; è una sorta di "diario", memoria dell'anno appena concluso, voce degli operatori.

Gli operatori infatti, cui è affidato il delicato compito di relazionarsi tanto con gli utenti svantaggiati quanto con gli ambienti lavorativi che li accolgono, sono invitati ad annotare su una scheda tutti i progressi lavorativi e relazionali degli utenti seguiti individualmente e in attività di gruppo.

Per chiarire meglio citiamo un esempio: "La particolarissima realtà del carcere ci ha visto nel corso del 2002 attivare percorsi di inserimento lavorativo oltre che all'esterno degli istituti penitenziari, come già da alcuni anni, anche all'interno degli istituti stessi. Un primo sperimentale avvio di un laboratorio di assemblaggio all'interno del carcere di Bollate è avvenuto dopo la metà del 2002; è una situazione

articolata e complessa, in cui un ruolo determinante lo ricoprono le relazioni con tutti gli attori coinvolti, e stiamo procedendo per "aggiustamenti successivi", consapevoli della delicatezza della situazione e della necessità di sviluppare nuovi e più specifici strumenti di intervento".

L'analisi dello stato di fatto prosegue con una tabella in cui viene mostrata in modo sintetico l'attuale situazione delle persone inserite in Spazio Aperto (41), con specificati il tipo di svantaggio, il settore di attività, la provenienza e la data di inserimento. Quest'ultimo dato evidenzia come sia aumentato il numero di persone che "direttamente" decidono di aderire a Spazio Aperto, senza il bisogno di una mediazione esterna come può essere quella dell'ente pubblico e dei servizi sociali. Sempre continuando in questa lettura generale, viene presentato il tasso percentuale delle tipologie di svantaggio delle persone in stato di disagio.

Successivamente vengono elencati gli enti con i quali la cooperativa ha collaborato e gli strumenti usati per il percorso di inserimento lavorativo (borse lavoro, tirocini lavorativi, convenzioni formative eccetera).

Come si può rilevare il bilancio tenta di avvicinare indicatori qualitativi (le indicazioni degli operatori) a indicatori quantitativi, sulla base del presupposto che maggiore è il numero degli inserimenti di persone svantaggiate, maggiore è il beneficio che ne trae la società.

L'analisi prosegue nella **terza sezione** relativa ai settori di attività, in cui dapprima si riportano i fatturati per ognuno di essi degli ultimi quattro anni e poi scompone il fatturato secondo la tipologia di clientela: pubblico e privato. Seguono per ogni settore le relazioni dei responsabili di ogni settore (Laboratorio, Pulizie, Ambiente, Trasporto disabili, Informatica – data entry, Segreteria, Tempo libero), i quali tentano di evidenziare i successi e gli insuccessi dell'ultimo anno, sempre però osservando l'evoluzione del settore del punto di vista produttivo. Si tratta di relazioni che non specificano in modo chiaro gli obiettivi che ci si era posti il precedente anno, così come non si precisa l'impegno per il prossimo.

Di particolare interesse è la relazione del responsabile del servizio ambientale Getta & Usa, attività di riciclo carta, in cui vengono specificati in modo chiaro i risultati ottenuti: il totale dei chilogrammi di carta riciclata, consentono di salvare migliaia di alberi, inquinare molte migliaia di metri cubi di acqua in meno, risparmiare milioni di chilowattora, produrre migliaia di ore di lavoro in più. Questo bollettino consente una comunicazione efficace soprattutto nei confronti dei clienti esterni.

Alla descrizione puntuale del fatturato di ogni settore segue la situazione occupazionale, dove si specificano il numero di lavoratori svantaggiati e non oggi presenti in cooperativa e i trend delle ore lavorate mensilmente. Anche in questa terza sezione i dati vengono presentati senza una riflessione analitica dei risultati raggiunti, ma semplicemente descritti attraverso tabelle e grafici.

Nella **quarta sezione** si tenta di misurare il grado di soddisfazione dei diversi portatori di interesse coinvolti nelle attività della cooperativa attraverso un questionario. Sono stati contattati i lavoratori, le famiglie, i clienti esterni. La soddisfazione è declinata sulla base dei rapporti tra cooperativa e soggetto contattato: per cui, ad esempio, al lavoratore si è chiesto di fornire una valutazione delle modalità di comunicazione tra colleghi, del coordinamento del proprio lavoro con questi ultimi, della retribuzione, dell'orario di lavoro e via dicendo. Mentre ad un cliente esterno si

chiede conto del livello di soddisfazione dei servizi erogati (comunicazioni, tempi di risposta, qualità del lavoro eccetera). La soddisfazione è misurata in relazione alle aspettative del soggetto contattato dal questionario. Nel bilancio sociale si riportano i questionari e i risultati aggregati.

Nelle **considerazioni conclusive** si tenta di porre l'attenzione su alcuni aspetti che costituiscono una sorta di "agenda" degli impegni avviati (vengono sempre sottolineati i successi dell'impresa) e dei progetti da sviluppare ulteriormente: dal piano di zona, al progetto di miglioramento della comunicazione interna ed esterna, dallo sportello lavoro, al sistema di qualità.

Tutto il lavoro di analisi del fatturato prima esposto viene ripreso nella sezione dedicata alla **riclassificazione sociale del valore aggiunto**, un'operazione di calcolo che tenta di quantificare la ricchezza distribuita ai dipendenti, alla comunità, ai soci lavoratori, ai finanziatori, agli enti pubblici, al settore nonprofit.

Due sono i passaggi essenziali; nel primo viene presentata una tabella in cui dal "Valore della Produzione riclassificato" scorporato in ricavi ottenuti da collaborazioni presso enti pubblici, privati, nonprofit vengono detratti i costi – consumo di produzione (acquisti da fornitori, costi amministrativi eccetera) e sommati altri elementi straordinari di reddito (interessi attivi) ed elementi positivi dalla comunità quali (le donazioni). Si ricava così il Valore aggiunto globale lordo da cui si sottraggono eventuali ammortamenti per ottenere il valore denominato dalla Cooperativa come "ricchezza distribuita".

Nel secondo passaggio la ricchezza distribuita viene a sua volta scorporata secondo aree specifiche, individuate dalla dirigenza sulla base di altri modelli di bilanci sociali. Si è quindi calcolata la ricchezza prodotta dalla cooperativa e distribuita:

- Ai dipendenti
- Alla comunità
- Ai soci lavoratori
- Ai finanziatori
- All'ente pubblico
- Al settore nonprofit

Per ognuna di queste aree si sono scelti degli indici che a parere della dirigenza risultano essere significativi e appropriati alla realtà imprenditoriale di Spazio Aperto. così, per quantificare la ricchezza distribuita *ai dipendenti* si conteggiano oltre ai salari anche i soldi spesi per l'assicurazione, per le collaborazioni eccetera. Per quantificare la ricchezza distribuita *alla comunità* gli indici più significativi sembrano essere i soldi spesi per i salari e gli stipendi ai soci svantaggiati, per la consulenza dello psicologo, per le borse lavoro, laddove si tende a far coincidere entro la categoria "Comunità" quelle persone svantaggiate che lavorano presso Spazio Aperto.

Per quantificare la ricchezza distribuita *all'ente pubblico* si calcoleranno le tasse pagate, i bolli e i contratti postali. Per quanto riguarda *gli enti nonprofit* si tratta di conteggiare i contributi associativi ai consorzi e via dicendo.

QUESTIONARIO DI GRADIMENTO

Inserimento Lavorativo

Ai clienti (Enti Pubblici e Privati) del servizio di Inserimento Lavorativo sono state rivolte le seguenti domande:

Tabella 16: Questionario del livello di soddisfazione Clienti Inserimento Lavorativo

Ritiene che le comunicazioni tra la Cooperativa e la Sua Azienda siano soddisfacenti? In dettaglio:

- Le nostre offerte sono formulate con chiarezza?
- Le comunicazioni telefoniche sono soddisfacenti?
- Le comunicazioni via fax sono soddisfacenti?
- Le comunicazioni via e-mail sono soddisfacenti?
- Ritiene che le comunicazioni interne alla Cooperativa siano buone?

Potenziali problemi operativi

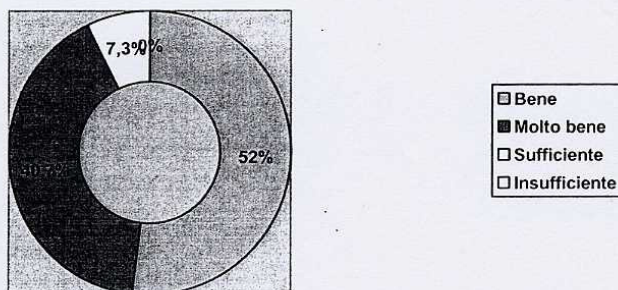
- Trova disponibilità a variazioni di programma?
- Ritiene che le lavorazioni siano svolte con completezza, nell'ambito di quanto richiesto?
- I tempi di risposta La soddisfano?

Globalmente

- Qual'è il Suo grado di soddisfazione del Servizio?

In sintesi ed in forma aggregata questi i risultati:

Grafico 24: Percentuali complessive del grado di soddisfazione clienti Inserimento Lavorativo



INDICATORI RICLASSIFICAZIONE VALORE AGGIUNTO

<p>A Valore della Produzione riclassificato Ricavi convenzioni L. 381/91 Enti Pubblici Ricavi con Enti pubblici Ricavi con i privati Ricavi con il no-profit Altri componenti positivi di reddito</p> <p>B1 Costi-consumo di produzione e gestione dal profit Acquisti da fornitori Costi per servizi commerciali Costi amministrativi</p> <p>B2 Costi-consumo di produzione e gestione dal nonprofit Acquisto da fornitori Costi per servizi commerciali Costi amministrativi Costi per godimento beni terzi</p> <p>C1 Elementi finanziari e straordinari di reddito Interessi attivi</p> <p>C2 Elementi positivi dalla comunità Donazioni Contributi pubblici/privati per investimenti già effettuati</p> <p>Valore Aggiunto globale lordo</p> <p>D Ammortamenti e altre svalutazioni Ammortamenti Svalutazione crediti Sopravvenienza passive</p>	<p>RICCHEZZA DISTRIBUITA Riporto:</p> <p>I Ricchezza distribuita ai dipendenti Salari e stipendi dipendenti Oneri sociali dipendenti TFR Collaborazioni Formazione Assicurazione INAIL Assicurazione privata morte/infortuni/R.C.</p> <p>II Ricchezza distribuita alla comunità Salari e Stipendi soci svantaggiati TFR soci svantaggiati Consulenza psicologo Dotazione antinfortunistica Rivalutazione Capitale sociale Interessi prestito soci (5%-6%) Borse lavoro Assicurazione INAIL Attività ricreative Assicurazione privata morte/infortuni/R.C. Previdenza Integrativa Formazione</p> <p>III Ricchezza distribuita ai soci lavoratori (nsv) Salari e stipendi Soci Oneri Sociali TFR soci Dotazione antinfortunistica Interessi prestito soci (5%-6%) Rivalutazione capitale sociale Assicurazione INAIL Assicurazione privata morte/infortuni/R.C. Previdenza Integrativa Formazione</p> <p>IV Ricchezza distribuita finanziatori Finlombarda (Finanziaria Regione Lombardia) Mutuo Banca Regionale Europea Banche interessi prestito soci (5%-6%) Rivalutazione capitale sociale</p> <p>V Ricchezza distribuita all'ente pubblico Imposte e Tasse Bolli e contratti Postali</p> <p>VI Ricchezza distribuita al settore nonprofit Coopcooperative contributo associativo e revisione annuale Consorti Sociali (Cascina Sofia, S(S) Donazioni Fondo sviluppo 3%</p> <p>VII Ricchezza tratt. dalla coop. per nuovi investimenti</p>
<p>E Ricchezza distribuita</p>	

La partecipazione e il percorso di costruzione del bilancio

La redazione del bilancio spetta alla dirigenza. Le figure coinvolte "direttamente" sono i responsabili di servizio (comunque dirigenti), che come detto sopra compilano una breve sintesi delle attività svolte. Agli operatori, ai lavoratori svantaggiati, agli obiettori, ai volontari non spetta la elaborazione del documento finale; piuttosto viene chiesto loro un contributo sostanziale e "indiretto" dato dalla compilazione dei questionari circa il grado di soddisfazione.

L'utilizzo di questo strumento, già praticato dalla dirigenza negli anni passati anche se non in modo sistematico, è divenuto prassi obbligatoria quando la cooperativa si è certificata nel 2001. L'incidenza che ha avuto questo strumento nelle attività della cooperativa è stata rilevante e ha portato la dirigenza a pensare di inserire questo momento valutativo nel bilancio. Le indicazioni fornite, nonostante i limiti oggettivi dello strumento questionario, risultano soprattutto utili alla dirigenza, per comprendere il clima che si respira all'interno della cooperativa. Le potenzialità del questionario sono molteplici: esso potrebbe consentire, ad esempio, di rilevare eventuali stati di disagio degli operatori e dei soci lavoratori, facilitando la comunicazione interna e, qualora prevedesse delle domande aperte, consentirebbe di individuare anche tematiche rilevanti agli occhi degli interlocutori interni ed esterni.

In altre parole il questionario di gradimento si configura come fondamentale strumento di comunicazione, primo di una ipotetica serie di altri strumenti più raffinati. In particolare, nel caso di Spazio Aperto, il primo risultato che si è ottenuto è stato quello di far emergere la necessità di facilitare ed estendere i momenti di comunicazione all'interno della cooperativa tra operatori, soci – lavoratori e dirigenza.



Punti di forza, punti di debolezza: prospettive

Il bilancio sociale 2002 di Spazio Aperto sfrutta essenzialmente, ma non esclusivamente, indici quantitativi finalizzati alla descrizione del *fatturato* dell'impresa, sulla base del presupposto che il beneficio prodotto da questa cooperativa per la società è dato dal numero di inserimenti lavorativi operati. Da ciò ne consegue che maggiore è il numero di persone svantaggiate inserite, maggiore è il beneficio prodotto.

Dato che per una impresa il bilancio è essenzialmente strumento di misurazione contabile, Spazio Aperto tenta di misurare il fatturato, che, in base all'assunto di prima, più è cospicuo, più incrementa il benessere della società. Indicativo a questo riguardo è il fatto che nella sezione dedicata alla riclassificazione del valore aggiunto, la ricchezza distribuita alla comunità coincida con i salari e gli stipendi dei soci – lavoratori svantaggiati, come riportato sopra.

Questo approccio al bilancio sociale è riconducibile in parte al fatto che Spazio Aperto è una cooperativa di tipo B, cioè non eroga servizi, ma è un servizio essa stessa per la comunità. È il *mercato* a costituire il primo indice di successo di questa organizzazione. Il bilancio sociale da questo punto di vista non è altro che una forma di rappresentazione dei trend economici.

Il rendiconto così strutturato risulta quindi essere un bilancio sociale in senso stretto, atto a monitorare e comunicare i risultati conseguenti le attività della cooperativa, non direttamente finalizzato ad orientare la gestione delle attività. O meglio, possiamo dire che la trasparenza delle

informazioni contenute nel bilancio, ottenuta da un preciso ed esaustivo monitoraggio dei trend economici, rappresenta il primo passo verso la concezione di un bilancio sociale in senso lato, utile bussola delle scelte strategiche della dirigenza.

Con il termine trasparenza si introduce il tema della *comunicazione*, aspetto che si lega al bilancio sociale nella misura in cui questo strumento è potenzialmente utile a far conoscere risultati e progetti della cooperativa a nuovi e vecchi clienti.

In particolare rilevi che all'interno del documento è stata inserita una sezione che riporta alcuni articoli apparsi sulla stampa che parlano delle iniziative di Spazio Aperto: la sezione "Dicono di noi". Lo stesso bollettino del settore ambiente con l'iniziativa Getta & Usa, di cui si è detto sopra, nella cornice di bilancio è presentato con lo scopo di rendere conto del risparmio delle risorse acqua, aria e terra, ma in realtà acquisisce anche una *funzione mediatica* finalizzata a promuovere la stessa cooperativa.

L'attenzione posta inoltre alla capillare diffusione del bilancio sociale a tutti gli interlocutori coinvolti a vario titolo nelle iniziative della cooperativa è un indice del grado di interesse alla componente comunicativa del bilancio sociale.

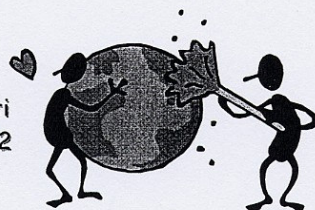
A conferma di questa considerazione possiamo dire che Spazio Aperto è stato uno dei pochi esempi di organizzazioni in grado di quantificare in modo abbastanza preciso il costo del bilancio sociale che è di circa sei – sette mila euro annui tra spese di stampa, tempo adoperato alla stesura, spese di spedizione.

Per concludere potremmo ipotizzare che questo modo di intendere il bilancio sociale, mette in evidenza gli aspetti che risultano essere lasciati in secondo piano: primo fra tutti le potenzialità gestionali collegate al bilancio sociale. Ad esempio, se osserviamo la mappa degli stakeholder, vero e proprio strumento di gestione

delle relazioni economiche, si può notare che essa si presenta come una sorta di elenco di enti pubblici e privati con cui la cooperativa ha intrattenuto collaborazioni lavorative. In essa non vengono specificate le relazioni con ognuno di essi, la vicinanza e la lontananza ai progetti avviati (si veda l'esempio di ARCI).

II BOLLETTINO Getta&Usa di SPAZIO APERTO - anno 2002 -

BILANCIO ECO-SOCIALE
presso le Sedi dei nostri Clienti
dal 1° Gennaio al 31 Dicembre 2002



kilogrammi di carta prelevata: 899.525



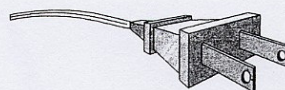
lavoro prodotto: 17.005 ore

alberi "salvati": 4.739



acqua non inquinata: 396.488 mc

energia "risparmiata": 4.370.779 Kwh



0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

LA MAPPA DEGLI INTERLOCUTORI (STAKEHOLDER)

La cooperativa ha collaborato con i seguenti Enti Pubblici:

- ◆ Comune di Milano:
 - ◆ Settore Formazione Lavoro area H
 - ◆ Settore Giovani
 - ◆ ALA
- ◆ Comune di Sesto San Giovanni
- ◆ Comune di Cinisello Balsamo
- ◆ Comune di Buccinasco
- ◆ Comune di Rozzano
- ◆ Comune di Monza
- ◆ Comune di Lainate
- ◆ Comune di Corsico
- ◆ Comune di San Giuliano
- ◆ Comune di Bollate
- ◆ Comune di Cassano D'Adda
- ◆ Comune di San Donato
- ◆ Comune di Rho
- ◆ Comune di Severo
- ◆ Comuni di Cesate e Solaro
- ◆ ASL :
 - ◆ Milano 1
 - ◆ Milano 2
 - ◆ Milano 3

Si rileva inoltre la collaborazione con i seguenti Enti privati:

- ◆ Consorzio C.S&L.
- ◆ Associazione Lavoro e Integrazione
- ◆ Fondazione Luigi Clerici
- ◆ ANFFAS
- ◆ ENAIP
- ◆ Siloe
- ◆ Fondazione San Carlo
- ◆ Caritas Ambrosiana

2. "Partecipare" al bilancio sociale: COMIN cooperativa A



Storia e missione della cooperativa

Comin è una cooperativa sociale di solidarietà di tipo A. Ha sede a Milano in zona **Turro**. Nasce circa trent'anni fa, nel 1975, quando alcuni cittadini decidono di unire le proprie forze per fare fronte a situazioni di disagio e malessere sociale di alcune famiglie e di quei bambini allontanati da queste ultime. La cooperativa si prende carico così dell'impegno di offrire a questi bambini la possibilità di vivere in luoghi accoglienti, evitando loro il trauma di un ricovero coatto in grosse strutture anonime.

La **missione** di questa cooperativa è sintetizzabile in sei punti:

1. **Accogliere** i bambini che vivono storie di allontanamento dalla propria famiglia, per evitare loro il ricovero in istituto. In circa trent'anni di attività questo valore si è declinato attraverso altre tipologie di servizi.
2. Il **"Fare con"** sintetizza la logica di intervento sociale di questa cooperativa, che tenta di trovare soluzioni condivise con le persone che vivono in stato di disagio, stimolando risorse e potenzialità inesprese.
3. **Garantire la qualità** promuovendo negli operatori la consapevolezza del loro ruolo educativo, supportare i soci con momenti formativi, operare sulla base di progetti chiaramente definiti.
4. **Cooperare** nel senso lato del termine, garantendo trasparenza delle decisioni, assicurando la compartecipazione e la corresponsabilità di tutta la base

sociale.

5. **Costruire appartenenza**, intento che si traduce nel favorire momenti di incontro e di relazione finalizzati alla prevenzione del disagio.
6. **Fare cultura**, affrontando la tematica minorile nel suo complesso con le istituzioni pubbliche e private collaborando con le istituzioni pubbliche e private che operano nello stesso settore.

In sintesi Comin vuole contribuire allo sviluppo della comunità sociale nel suo complesso, non solo organizzando interventi concreti a favore dei minori e delle loro famiglie, ma anche promuovendo sinergie e attivando risorse della società civile.

Attività e struttura della cooperativa

La base sociale e lavorativa di Comin è di ottantatré lavoratori e sessantatré volontari (146 in totale). I settori di intervento sono i seguenti:

- Settore di comunità alloggio
- Settore di Assistenza domiciliare minorile (ADM)
- Settore prevenzione
- Settore reti di famiglie aperte all'accoglienza

A queste quattro aree di intervento se ne somma un'altra specificamente rivolta alla formazione.

Le singole aree di intervento fanno capo al coordinamento della cooperativa, che svolge la funzione di tramite tra i vari settori e altre équipe come quella del centro studi e informazione, o quella amministrativa. I settori "comunità alloggio", "ADM" e

“Prevenzione” sono organizzati in linea di massima da:

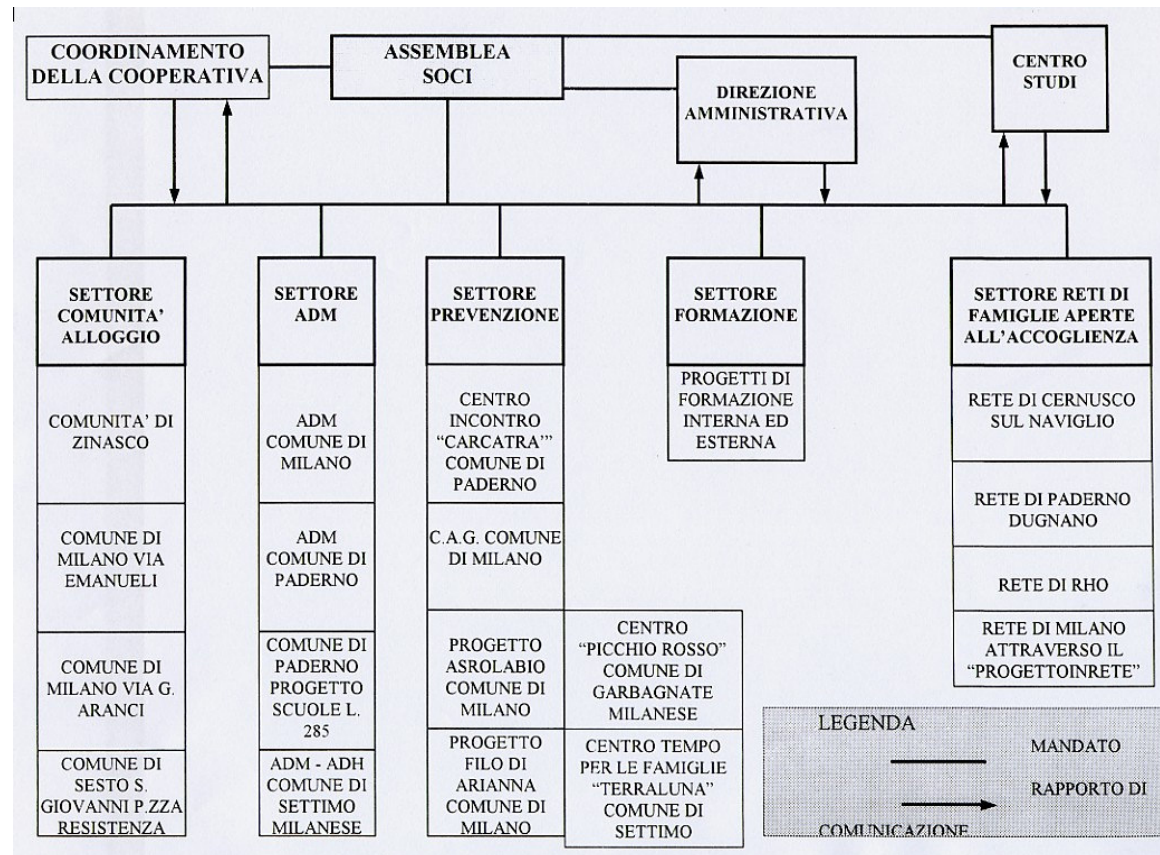
- un’assemblea composta da tutti i soci operatori e i soci volontari,
- un coordinamento
- tante équipe di educatori e volontari quanti sono i progetti attivi.

Non esiste una struttura univoca e rigida per ogni settore di attività, tanto che, ad esempio, alcuni progetti

ADM denominati “Astrolabio” e “Filo di Arianna” sono direttamente relazionati al coordinamento di settore, senza avere un coordinamento intermedio. Questo perché ogni settore opera in modo diverso dall’altro.

A conferma di questo si rileva che il settore “reti di famiglie” manca di un livello di coordinamento intermedio tra gli operatori e l’assemblea di settore.

ORGANIGRAMMA DELLA COOPERATIVA COMIN





BILANCIO SOCIALE 2002

Caratteri generali e obiettivi del documento

Si è cercato di descrivere sinteticamente l'organigramma di Comin perché il bilancio sociale di questa cooperativa è strettamente collegato ad esso, come si avrà modo di comprendere più avanti.

Comin realizza il bilancio sociale da tre anni. Le ragioni che hanno spinto questa cooperativa alla elaborazione di un bilancio sociale sono varie; partiamo dalla considerazione che quando si parla di erogazione dei servizi lo scenario è connotato, specie in questi ultimi anni, da una sempre più marcata concorrenza del mercato. Il rapporto con gli enti pubblici, che per le cooperative di tipo A è sempre viaggiato su binari sicuri, non è più automaticamente acquisito: occorre guadagnarselo, dimostrando l'articolazione e il dispiegarsi del servizio che si eroga.

La Comin ha quindi ritenuto necessario dotarsi di una nuova strategia che ridefinisse il concetto di qualità, basato da un lato, all'interno della cooperativa tra i vari soci operatori, sull'*organizzare* il proprio modo di lavorare esplicitando gli obiettivi del singolo servizio e monitorando i risultati ottenuti, e dall'altro, all'esterno, nei confronti di quegli interlocutori privilegiati quali ad esempio le amministrazioni pubbliche, sul *relazionarsi* in modo costruttivo, chiedendo pareri e opinioni attraverso questionari e incontri di verifica; lo strumento che ha aiutato l'implementarsi di questa strategia è stato il bilancio sociale, che si configura come un processo in continua trasformazione.

Comin ha tentato così di elaborare un modello adatto alla propria realtà di cooperativa A fornitrice di servizi di varia natura. L'organigramma sopra riportato non rende giustizia della complessità delle relazioni che esistono all'interno delle équipes dei vari settori. Ogni settore, così come ogni équipe lavora in piena autonomia, senza un controllo gerarchico eventualmente esercitabile dalla dirigenza. In questo contesto, il bilancio sociale, se fosse stato imposto dall'alto, avrebbe sicuramente ottenuto l'effetto inverso di quello che ci si proponeva all'inizio: migliorare la qualità del servizio attraverso una rendicontazione sistematica, seppure imperfetta e suscettibile di continui aggiustamenti.

Struttura del documento

Nel corso di questi ultimi tre anni, il bilancio sociale di Comin ha subito alcune modificazioni, sebbene il meccanismo partecipativo appena accennato che vede gli operatori primi artefici della rendicontazione è rimasto invariato. Nel bilancio sociale 2000 infatti si è pensato di approfondire alcuni aspetti legati alla organizzazione della cooperativa, mentre in quello del 2001 si è puntato all'approfondimento del tema "lavorare in cooperativa", discussione che ha portato alla stesura anche di un codice etico. La novità sostanziale e che qualifica il bilancio 2002 è stata però l'introduzione di una sezione ulteriore che definisce il *preventivo* e il *consuntivo sociale*.

Infatti il bilancio di Comin che qui analizziamo consta di due parti: la prima tratta "i numeri e le attività della cooperativa", mentre la seconda individua, servizio per servizio, gli obiettivi (preventivo) del prossimo anno e i risultati (consuntivo) dell'anno appena trascorso.

Procedendo con ordine, la **prima parte** del documento è così strutturata:

- I. premessa (ragioni e percorso per la costruzione del bilancio sociale, missione)
- II. base sociale e lavorativa
- III. quadro degli interventi (generale, di singolo settore, di singolo servizio)
- IV. altre forme di collaborazione (nella gestione dei servizi, nella definizione delle politiche sociali)
- V. funzionamento ed organizzazione
- VI. bilancio civile

La **seconda parte** è strutturata in cinque diverse sezioni:

- I. obiettivi generali della cooperativa
- II. amministrazione
- III. servizio informativo interno (ex centro studi)
- IV. interventi esterni
- V. settori e singoli servizi

Ogni sezione consta di due tabelle, una di consuntivo dell'anno 2002 e l'altra di preventivo 2003, ognuna delle quali specifica:

- obiettivi prioritari
- azioni previste
- tempi di verifica
- risultati attesi

Strumenti di analisi

Focalizzando l'attenzione sulla **prima parte**, per analizzare la base sociale e lavorativa (**sezione II**) vengono usati come indicatori il genere, l'età, il numero di volontari e di lavoratori, e le serie storiche degli ultimi sei anni. Per errori di stampa mancano le parti relative alle ore lavorate e ai giorni di assenza.

Per quanto riguarda gli interventi (**sezione III**), come quadro generale vengono elencati tutte le azioni di ogni singolo settore e si effettua una breve serie storica. Si prendono poi in considerazione per ogni settore i singoli servizi, utilizzando indicatori appropriati per

α	β
INDICATORI	
Facendo l'esempio di una <i>comunità alloggio</i> verranno specificati:	
<ul style="list-style-type: none"> • tipologia di utenza (età, genere, numero di dimissioni dei minori, nuclei familiari seguiti) • motivi dell'allontanamento • destinazione dopo le dimissioni • collaborazioni tecniche nella gestione dei casi (es. supervisione di figure professionali specializzate esterne alla cooperativa) • tirocinanti • partecipazione dei volontari alla vita di comunità • compiti svolti dai volontari • rapporto con il territorio • formazione permanente • incontri di progettazione/verifica • Turn over operatori 	
G	Testo

ognuno di essi.

Alcuni indicatori non saranno presenti in altri settori; ad esempio nel settore di Assistenza domiciliare non avvengono evidentemente dimissioni. Piuttosto sarà utile specificare le motivazioni del progetto educativo (problemi economici, violenza/abuso, difficoltà educative della famiglia, orfano, carcerazione dei genitori ecc.). O ancora nei progetti formativi nelle scuole, gli utenti saranno definiti come "soggetti coinvolti" (classi, scuole, insegnanti, bambini) e si specificano le collaborazioni istituzionali e le risorse territoriali utilizzate (ente, motivo, durata della relazione), gli operatori e via dicendo.

Si sottolinea infine di questa prima parte (**sezione V**) che il bilancio sociale rende conto anche delle assemblee dei soci e delle riunioni delle singole équipe, specificando date, numero di partecipanti, durata, argomenti trattati.

Allegati

β

INDICATORI UTILIZZATI PER IL "CENTRO INCONTRO PICCHIO ROSSO"

❖ CENTRO INCONTRO PICCHIO ROSSO

Dati numerici frequentatori

Numero iscritti
Frequentatori abituali
Frequentatori occasionali
Media giornaliera
Frequentatori seguiti dai servizi del territorio

Numero frequentatori per classe scolastica

1° elementare
2° elementare
3° elementare
4° elementare
5° elementare
I media
II media
III media
I sup.

Partecipazione attiva e non dei genitori

Evento/attività	Durata	Numero genitori
-----------------	--------	-----------------

Rapporti con il territorio: collaborazioni istituzionali

Ente	Motivo	Durata
------	--------	--------

Rapporti con il territorio: collaborazioni territoriali

Ente	Motivo	Durata
------	--------	--------

Rapporti con il territorio: risorse territoriali utilizzate

Ente/struttura	Motivo	Durata
----------------	--------	--------

Formazione permanente

Argomento	Gestione	Durata	Partecipanti
-----------	----------	--------	--------------

Supervisione

Argomento	Gestione	Durata	Partecipanti
-----------	----------	--------	--------------

Partecipazione di altri volontari alla vita del centro

G

τ

Nella **seconda parte** invece, come accennato sopra, attraverso due tabelle si mettono in relazione il quadro degli interventi realizzati con i relativi obiettivi. Gli esiti della verifica vengono rappresentati in una tabella di consuntivo del 2002, che nel 2001 erano presentati come obiettivi preventivati; congiuntamente al consuntivo 2002 si predispone una nuova tabella di preventivo sociale per il 2003.

In particolare il **consuntivo sociale** rappresenta una verifica degli esiti del lavoro del singolo intervento stabiliti dal preventivo sociale, elaborato all'inizio dell'anno appena concluso. In esso vengono esplicitati gli obiettivi prioritari, le azioni svolte, i tempi di realizzazione e i risultati conseguiti.

Il **preventivo sociale** individua nuovi obiettivi e relativi tempi di verifica a partire dagli esiti esplicitati nel consuntivo. In esso vengono così esplicitati obiettivi prioritari, azioni previste, tempi di verifica e risultati attesi.

Allegati

β

PARTE DI CONSUNTIVO E PREVENTIVO SOCIALE DI UN
SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE MINORI (ADM)

ADM MILANO: Servizio di Sostegno integrato alla famiglia

Consuntivo 02

Obiettivi prioritari	Azioni svolte	Tempi di realizzo	Risultati conseguiti
Avvio di interventi di	1.progettazione congiunta con 2.realizzazione di attività per	1.tutto l'anno 2.tutto l'anno	1.aumento degli strumenti a disposizione per 2.aumento delle informazioni raccolte
Attivazione di percorsi di formazione	1. identificazione del formatore		

Preventivo 03

Obiettivi prioritari	Azioni previste	Tempi verifica	Risultati attesi
Inserimento e formazione	1.Momenti specifici di 2.momenti di confronto all'interno del	1.gennaio-marzo	costituzione di un gruppo stabile di progettare nuovi interventi previsti
Ripensamento dell'organizzazione del	1.Momenti di confronto in équipe rispetto ai 2.definizione ed utilizzo di nuovi 3.confronto con altre cooperative rispetto all'	1.tutto l'anno 2.gennaio 3. entro luglio 2003	1.limitazione del turn over 2.valorizzazione dell'autonomia e 3.accelerare i tempi rispetto agli
Intensificazione di	1. progettazione e presentazione ai	tutto l'anno	1. aumento degli strumenti a

G

τ

La partecipazione e il percorso di costruzione del bilancio

Per quanto riguarda la **prima parte**, le griglie di indicatori così come le vediamo presentate nel bilancio 2002 furono originariamente predisposte da un gruppo di lavoro, che le somministrò ai singoli settori. La discussione partecipata che ne seguì portò alla definizione di altri indicatori, che a parere degli operatori spiegavano meglio le dinamiche dei vari progetti.

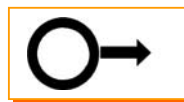
Le griglie, sebbene non si siano modificate di molto dalla prima elaborazione di tre anni fa, si sono però "aggiustate" nel corso del tempo fino alla presente elaborazione, che tutt'oggi non risulta essere né definitiva né esaustiva.

La compilazione di queste griglie è curata dagli operatori dei singoli interventi. A costoro spetta necessariamente anche la compilazione della **seconda parte**, dato il grado di precisione analitica richiesto; anche il coordinamento generale è tenuto ad elaborare consuntivo e preventivo sociale. Alla fine dell'anno ogni settore della cooperativa presenta all'assemblea generale il consuntivo e il preventivo sociale accompagnato da una previsione di budget.

Preventivo sociale e budget economico sono due facce della stessa medaglia. Infatti nel corso dell'assemblea generale il coordinamento della cooperativa presenta i vincoli di budget e le priorità di intervento dell'anno successivo, che avranno una ricaduta sulle attività delle singole équipes e quindi anche dei preventivi sociali.

Ad esempio nel 2001 un grosso vincolo economico era rappresentato dal cambio di sede della cooperativa. Tutti i settori hanno così dovuto rivedere i propri limiti di budget, e investire risorse in questo progetto. In questo modo anche i singoli interventi specificati nel preventivo 2002 subirono delle modifiche. Naturalmente vale anche il discorso inverso: se un intervento risulta essere particolarmente oneroso e quindi in passivo, ma di grande valore sociale ed educativo, si rivedono le strategie economiche generali. Il bilancio sociale di Comin però, così come è strutturato, non rende conto di questo percorso che affianca scelte strategiche di natura economica e di natura sociale.

Un ulteriore grado di partecipazione viene esteso agli interlocutori esterni alla cooperativa attraverso un questionario, dove viene richiesto di partecipare alla discussione sul bilancio sociale. Gli scarsi risultati in termini di risposte pervenute, hanno portato Comin a predisporre tavoli di confronto con i principali interlocutori, dove recepire critiche e punti di vista esterni alla cooperativa.



Punti di forza e debolezza: prospettive

Essendo Comin una cooperativa di tipo A, cioè una organizzazione che offre servizi, è lecito supporre che il suo bilancio sociale tenderà di comunicare all'interlocutore più *le modalità di lavoro* che i fatturati e i trend economici. Il rendere conto dell'operato nel modo che si è descritto consente alla cooperativa Comin di raggiungere due finalità: la prima è quella di mettere nelle mani degli operatori un valido strumento operativo; si tratta del consuntivo/preventivo sociale della seconda parte del bilancio di cui si è parlato.

Da questo punto di vista il bilancio sociale consente di "lasciare le tracce" di quanto ci si era prefissato di fare e di quanto si è poi effettivamente fatto. In altre parole mette il singolo operatore nelle condizioni di verificare in qualsiasi momento dell'anno il percorso che si è seguito.

Il diretto coinvolgimento di tutti i soci (nella cooperativa non esistono operatori che non siano soci) nella programmazione - verifica degli obiettivi di intervento sociale è anche finalizzata a rafforzare il sentimento di appartenenza alla struttura in cui si opera, migliorando la comunicazione interna, stimolando confronti e dibattiti sulla gestione del servizio che si eroga.

Questo aspetto non è di poco conto se si considera il periodo di trasformazione che la cooperativa sta attraversando, che vede la Comin sempre più orientata per scelta e per necessità alla costruzione di relazioni più forti con il territorio, attivando progetti innovativi in aree come quelle delle reti familiari, o dei centri di aggregazione giovanile, o di interventi

formativi nelle scuole, modelli di intervento diversi dalla prima e originaria forma di assistenza dei centri di alloggio.

A questo proposito si sottolinea come in ogni sezione del bilancio sociale 2002 vengono specificati gli attori e le modalità di interazione con essi degli specifici progetti. L'identità della cooperativa si sta modificando, così come la missione originaria e il bilancio sociale aiuta a prendere coscienza di questa trasformazione.

La seconda considerazione che si può fare è collegata a quanto appena rilevato: il rendere conto in modo così esplicito degli obiettivi e dei risultati conseguiti consente ad un interlocutore esterno di capire la modalità di lavoro e l'approccio adoperato da questa cooperativa per fare fronte alle problematiche minorili. In questo modo il bilancio sociale diviene potenzialmente strumento di relazione, oltre che di comunicazione.

A conferma di questo fatto si rilevi il tentativo della Comin di coinvolgere i partner dei progetti attivi nella discussione sul bilancio con un questionario e con una assemblea annuale. Inoltre la bassa tiratura (150 copie) è destinata a raggiungere solo le organizzazioni pubbliche e private con le quali questa cooperativa interagisce. Si sottolinea che la cooperativa non è in grado di quantificare le risorse umane e finanziarie adoperate per realizzare il bilancio sociale.

Rendere conto dei risultati conseguiti, non è però sufficiente a fare del bilancio sociale uno strumento di gestione della cooperativa. Come si è osservato sopra, l'aspetto di definizione dei vincoli economici e di come questi entrino in relazione con gli obiettivi

sociali è trascurato. Nel documento si trova il bilancio consuntivo come capitolo aggiunto. Non si è ritenuto utile, ad esempio, effettuare la riclassificazione del valore aggiunto, strumento invece trovato in realtà cooperative analoghe. In altre parole manca una "quantificazione", nel senso stretto del termine, dei risultati conseguiti nell'anno, a favore invece di una marcata "qualificazione".

Questa debolezza limita il bilancio sociale alla funzione operativa di cui sopra, trascurando il potenziale gestionale dello strumento. Non basta infatti elencare gli interlocutori coinvolti di ogni singolo intervento per costruire una mappa degli stakeholder, punto di partenza delle riflessioni strategiche di sviluppo della cooperativa. Tenuto conto degli obiettivi di potenziare le relazioni col territorio, questo strumento, ancora prima della elaborazione di indici che mettano in relazione l'aspetto economico con l'aspetto sociale, sarebbe utile e

concorrerebbe a trasformare il bilancio sociale da strumento operativo a strumento di gestione.

Come effetto indotto dall'eventuale costruzione della mappa degli stakeholder aumenterebbero le relazioni tra i vari interventi della cooperativa, facilitando il coordinamento e migliorando la comunicazione tra i vari settori. Infatti oggi gli operatori consultano il bilancio sociale solo per quanto riguarda la propria sezione.

Sfruttando invece l'elevato grado di partecipazione, attraverso una mappa degli stakeholder si metterebbero gli operatori nelle condizioni di conoscere le relazioni con gli stakeholder esterni degli altri settori favorendo sinergie tra i vari interventi rendendo il coordinamento più efficace, chiarendo a tutta la base sociale le strategie di sviluppo della cooperativa, rendendo ancora più consapevoli gli operatori del proprio ruolo.

3. "Misurare" attraverso il bilancio sociale: FORUM REGIONALE LOMBARDO DEL TERZO SETTORE

È doveroso effettuare una precisazione in merito al seguente caso studio; il bilancio sociale che andiamo a presentare costituisce la prima ed unica elaborazione effettuata dal Forum Regionale Lombardo. Se questo aspetto può costituire un limite evidente dell'esperienza dato dal fatto che un bilancio è per sua natura un documento di rendicontazione e che presuppone pertanto aggiornamenti costanti, esso viene qui presentato con la finalità di descrivere soprattutto gli aspetti metodologici che lo contraddistinguono.



Forum Regionale Lombardo del Terzo Settore¹⁶

Il Forum è un'associazione di associazioni senza fini di lucro, altrimenti definibile come ente di "secondo livello". Due sono gli strumenti che giuridicamente lo definiscono: l'atto di costituzione e lo statuto o "patto associativo". Il Forum non è iscritto a nessun registro ufficiale.

Nato formalmente nel 1998¹⁷, il

¹⁶ Il Forum Regionale è espressione locale del Forum Permanente del Terzo Settore. Quest'ultimo si è ufficialmente costituito il 19 giugno 1997 e vi aderiscono le principali realtà del mondo del Volontariato, dell'Associazionismo, della Cooperazione Sociale, della Solidarietà Internazionale, della Mutualità Integrativa Volontaria del nostro Paese. I suoi principali ambiti di attività sono: la Rappresentanza sociale e politica nei confronti di Governo ed Istituzioni; il Coordinamento e il sostegno alle reti interassociative; lo sviluppo e lo studio della Comunicazione sociale quale mezzo essenziale per dar voce a valori, progetti e istanze. (Fonte www.forumterzosettore.it)

¹⁷ Le organizzazioni fondatrici sono in ordine alfabetico: Acli, Agesci, AiBi, Aido, Alcst-LegaCoop, Anffas, Antea, Anpas, Arci, Arci Ragazzi, Ass. La Nostra Famiglia, Ass. regionale Lombarda Circoli Cooperativi, Auser, Avis Reg., Avopal/Acli, Caritas Ambrosiana, Cngei, Confcooperative Federsolidarietà, Csi, Federazione Compagnia delle Opere nonprofit, Fondazione Banco Alimentare, Legambiente, Mag2 finance, Movi, S.N.M.S. Cesare Pozzo, Uisp, Wwf. Aderirono poco dopo: AICS, ANT, Centro Turistico Studentesco, Endas, FITeL, Mani

Forum ha iniziato le sue attività quattro anni prima predisponendo una proposta di legge sul riordino dell'Associazionismo. Nel 1996, in particolare, 28 associazioni del terzo settore operanti su scala regionale decidono di costituire un tavolo di confronto, discussione ed elaborazione di iniziative sottoscrivendo una carta d'intenti.

Le prime attività vengono delegate ad un gruppo più ristretto di associazioni, una sorta di gruppo di lavoro (Arci, Acli, ALCST-LegaCoop, Confcooperative, Legambiente, Movi, Osservatorio Farmaci e Salute, Società Nazionale di Mutuo Soccorso Cesare Pozzo, UISP, WWF). Si iniziano così a delineare le linee di lavoro che ancora oggi ispirano le attività di questa associazione.

Essa si pone come strumento di *diffusione* delle informazioni circolanti nel e per il terzo settore, soggetto di *raccordo* tra il Forum Nazionale e le organizzazioni regionali aderenti, ente *promotore* di discussioni e luogo di elaborazione di linee comuni di sviluppo del Terzo settore e infine veicolo per la *costruzione* di relazioni stabili con le istituzioni pubbliche e i soggetti privati.

Tese '76, Centro Nazionale del Volontariato di Lucca (sezione della Lombardia).

Possiamo affermare che il Forum è "luogo di relazione" la cui **missione** è di promuovere lo sviluppo del Terzo settore nella vita politica economica, sociale e culturale della regione in cui opera, attraverso azioni orientate al perseguimento del bene comune mediante il potenziamento dell'identità specifica delle sue componenti. Ne discende che compito del Forum è in generale quello di interpretare ed elaborare progetti e programmi nuovi e condivisi che esprimano le esigenze comuni delle organizzazioni che operano nella regione Lombardia e le accreditino e promuovano presso le istituzioni pubbliche, il mercato e il Forum nazionale del terzo settore.

Le **attività** di questo ente di secondo livello sono di tre tipi:

- *Rivolte alle associate*: informazione, comunicazione e orientamento di discussioni in merito a temi politici, economici, sociali che investono il Terzo settore, raccogliendo e diffondendo quante più informazioni sulle attività del terzo settore lombardo, promuovendo attivamente campagne, iniziative, prese di posizione, predisponendo ricerche ad enti terzi, coordinando i tavoli di confronto tra le associate,

curando i rapporti con il Forum nazionale e i vari Forum provinciali

- *Rivolte al terzo settore*: organizzazione, partecipazione e governo di iniziative quali seminari, convegni, tavoli tematici, consultazioni del e per il terzo settore, di istanze presso il Forum nazionale e di promozione dei Forum territoriali.
- *Rivolte all'esterno*: tutela e pressione degli interessi del terzo settore nelle relazioni con istituzioni pubbliche, attori politici, associazioni di categoria.

Per fare qualche esempio significativo possiamo pensare alla già citata proposta di legge di riordino dell'Associazionismo (poi divenuta legge regionale n. 28/1996), l'organizzazione del treno per la marcia Perugia – Assisi del 1999, convegni di varia natura (finanza etica ad esempio), la ricerca realizzata da Lunaria in collaborazione col Forum su come creare occupazione nel terzo settore e via dicendo.

Si segnala da ultimo che il Forum non ha dipendenti e si avvale per ogni singolo progetto di collaborazioni esterne e a termine.



BILANCIO SOCIALE

Caratteri generali e obiettivi del documento

Per comprendere le ragioni che hanno spinto un ente di secondo livello quale il Forum a dotarsi di un bilancio sociale dobbiamo innanzitutto considerare la sua natura. Trattandosi di un'associazione di secondo livello che ha il compito di rappresentare una vasta parte del variegato mondo del terzo settore, è necessario che esso abbia legittimità ad agire per conto di quest'ultimo, o per lo meno per conto di quelle associazioni che vi aderiscono, poiché essere legittimati significa in qualche misura essere riconosciuti e responsabilizzati nei confronti degli impegni stabiliti dalla missione.

Un passo significativo in questa direzione può dunque essere fatto mediante la costruzione di uno strumento in grado di far confrontare le componenti del Forum, di rendere conto dei risultati raggiunti e quindi attivare un processo di valutazione e riflessione strategica circa i punti deboli delle azioni condotte sino a quel momento, considerazioni valide per tutte le associazioni e imprese del terzo settore, ma particolarmente appropriate per un ente di secondo livello, che fa della trasparenza un punto irrinunciabile del suo esistere.

Tre sono nell'ordine gli obiettivi che il Forum si era proposto di raggiungere mediante il bilancio sociale¹⁸:

α

β

- a) avviare un *processo di valutazione* sulla praticabilità degli obiettivi, sulla coerenza delle strategie rispetto ai fini, e sulla coerenza tra le aspettative di coloro che costituiscono l'organizzazione e le risorse attivate;
- b) dotarsi di uno *strumento di misura delle performance* per verificare quanto gli investimenti e gli sforzi impiegati hanno prodotto in termini di conseguimento degli scopi sociali;
- c) rappresentare in modo il più possibile completo e fedele il valore delle attività attraverso una *rappresentazione degli scambi* con gli interlocutori e con il contesto, non limitandosi agli aspetti puramente monetizzabili.

G

τ Testo

¹⁸ Fonte: www.terzo-settore.org

Struttura del documento

Questi tre punti costituiscono il cuore della politica per il bilancio sociale, la **prima parte** del documento vero e proprio, che funge da introduzione. Possono rientrare in questa sezione anche altri strumenti atti a individuare finalità, obiettivi e interlocutori coinvolti nel processo di bilancio. Si aggiungono infatti il documento di missione, argomento già descritto sopra, e la mappa degli stakeholder.

Nella **seconda parte** del bilancio sociale vengono raccolti documenti in grado di descrivere e analizzare le relazioni tra la storia dell'ente, i suoi organi e le funzioni che essi hanno svolto e svolgono.

Nella **terza parte**, sulla scorta delle prime due, vengono sintetizzati e rielaborati i risultati dell'indagine avviata sugli interlocutori interni ed esterni, proponendo delle interpretazioni. Chiude una **quarta parte**, il nocciolo del bilancio, in cui si cerca di avviare il processo valutativo, definendo gli indicatori di prestazione per ogni obiettivo in relazione al tipo di stakeholder.

Nel complesso il bilancio sociale del Forum consente di chiarire in modo immediato i passaggi metodologici che sono stati percorsi e di far comprendere al lettore i risultati del processo. Non sono presenti letture critiche di quanto emerso dall'attività valutativa prevista dalla quarta sezione.

Strumenti di analisi

Focalizzando l'attenzione sulle singole parti dei documenti possiamo descrivere gli strumenti che sono stati adottati in ognuna di esse.

Nella **prima parte** si è detto sono presenti tre strumenti: la politica per il bilancio sociale, il documento di missione, la mappa degli stakeholder.

Il primo di essi consente di chiarire al lettore le ragioni, le finalità e gli obiettivi con cui il Forum si accosta al bilancio sociale; questo strumento tenta di rispondere alla domanda "perché il bilancio sociale", perché il "bilancio sociale del Forum". Dalle affermazioni effettuate che consentono anche di capire il taglio che viene dato allo strumento di bilancio, emerge la necessità di chiarire prima di tutto chi e che cosa sia il Forum. Risponde a queste domande il documento di missione.

Questo ancora non è sufficiente: occorre descrivere inoltre il quadro dei vincoli e delle relazioni in cui la struttura opera. Viene così elaborata una mappa degli stakeholder, interlocutori interni ed esterni, direttamente e indirettamente coinvolti nell'attività dell'organizzazione.

MAPPA DEGLI STAKEHOLDER

I N T E R N I	DIRETTAMENTE COINVOLTI <i>Determinano le scelte e/o ne sono influenzati</i>	INDIRETTAMENTE COINVOLTI <i>Partecipano alla e orientano la determinazione delle scelte</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazioni aderenti • Forum territoriali o altre forme di collegamento • Giovani in servizio civile impegnati dal Forum • Base sociale delle organizzazioni aderenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazioni osservatrici • Forum permanente del Terzo Settore Forum regionali • Assemblea ONG lombarde
E S T E R N I	<i>Collaborano in modo continuativo</i>	<i>Potrebbero interagire o interagiscono in modo anche non intenzionale, su un piano politico</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Ufficio Enti Istituzionali e Organizzazioni di Terzo settore della Regione Lombardia • Ufficio cooperazione sociale Regione Lombardia • Istituti di ricerca (IRS, CERGAS, Dipartimento Terzo settore della Statale, Dipartimento Terzo settore della Cattolica) • Coordinamento politiche sociali dell'Associazione Nazionale Comuni Italiani • Coordinamento politiche sociali dell'Unione Province Lombarde • Organizzazioni sindacali • Vita • Banca Popolare Etica • "Colomba" Coordinamento Lombardo Enti di servizio civile 	<ul style="list-style-type: none"> • Centri Servizio per il Volontariato • Altre associazioni di Terzo settore regionali e locali • Regione Lombardia • Fondazioni ex-bancarie • Unione Province Lombarde • Associazione Nazionale Comuni Italiani • Organi di informazione • Cittadini e società • Enti ecclesiali (Pastorale del Lavoro) • Coordinamento Enti Servizio Civile

Fonte: www.terzo-settore.it

OBIETTIVI INDIVIDUATI
IN RELAZIONE ALLE TIPOLOGIE DI INTERLOCUTORI

<i>Stakeholder interni direttamente coinvolti</i>	<i>Obiettivi</i>
Organizzazioni aderenti	<ul style="list-style-type: none"> • Far circolare informazioni • Scambiare idee e esperienze • Sviluppare iniziative comuni • Approfondire, confrontare, elaborare posizioni condivise • Valorizzare le diversità • Rappresentare all'esterno • Elaborare e diffondere cultura, metodologia, strumenti • Promuovere partecipazione effettiva
Forum territoriali	<ul style="list-style-type: none"> • Favorirne la costituzione • Favorire collegamento e confronto tra Forum regionale e territoriali e fra i territoriali • Favorire collaborazioni
Base sociale delle organizzazioni aderenti	<ul style="list-style-type: none"> • Cfr. organizzazioni aderenti
Giovani in servizio civile impegnati dal Forum	<ul style="list-style-type: none"> • Scambiare conoscenze • Insegnare a costruire progetti

Fonte: www.terzo-settore.it

Grazie alla relazione di questi ultimi due strumenti, in particolare, si riesce a chiarire la ragione d'essere del Forum non in senso astratto, ma a specificarla in impegni precisi per ogni singolo interlocutore. Questa operazione consente inoltre di definire il contesto in cui opera il Forum, esplicitando le numerose relazioni che già si sono attivate e, in prospettiva, consente di identificare quelle che si vorranno attivare.

A questa fase di analisi preliminare, ne segue un'altra più descrittiva, che consente di mostrare l'organizzazione del Forum.

Nella **seconda parte** si pone l'accento sulla organizzazione della struttura e sulle funzioni che hanno gli organi all'interno di essa. Attraverso tre schede è stato possibile illustrare storia, attività e funzionamento del Forum. Questa sezione di analisi, ha però il fondamentale compito di fare il punto della situazione su che cosa è stato fatto, facendo emergere soprattutto i meccanismi di funzionamento di una struttura così complessa.

La **terza parte** prevede il coinvolgimento attivo degli interlocutori individuati grazie alla mappa. Alle organizzazioni aderenti sono state rivolte sedici domande attraverso un questionario circa *il valore aggiunto*, riguardo al *bilancio sociale* come strumento di rendicontazione in generale e in particolare di quello del Forum (conoscevi il bilancio sociale?; pensi che si possa misurare il valore aggiunto? Quali sono gli obiettivi che spingono il forum ad adottare il bilancio sociale? Quali obiettivi per la tua organizzazione? Cosa ti aspetti che cambi nel forum? Come utilizzeresti il bilancio sociale una volta prodotto? A chi lo faresti pervenire? eccetera). Per quanto riguarda gli interlocutori esterni, essi sono stati invitati ad una tavola rotonda a cui

sono state rivolte domande analoghe.

La **quarta parte** ha il compito di tradurre le informazioni sin qui raccolte in obiettivi d'azione verso gli *stakeholder* e in indicatori di misurazione. Le operazioni effettuate hanno previsto la scomposizione della missione in una serie di sotto - obiettivi e per ognuno di questi sono stati individuati alcuni indicatori. Il gruppo di lavoro ha poi individuato per ogni interlocutore una serie di obiettivi specifici. Viene infatti rilevato che se ci si fosse fermati alla esplicitazione degli obiettivi di missione, il bilancio sarebbe stato un "bilancio di missione" appunto. In questo modo invece è stato possibile arricchire la visione d'insieme, verificare l'efficacia della missione (una sorta di controprova del rapporto obiettivi/risultati), gettare le basi per la costruzione in futuro di una carta etica.

OBIETTIVI INDIVIDUATI
IN RELAZIONE ALLE TIPOLOGIE DI INTERLOCUTORI

Stakeholder esterni direttamente coinvolti	Obiettivi
Ufficio Enti Istituzionali e organizzazioni di Terzo settore della Regione Lombardia Ufficio cooperazione sociale Regione Lombardia	<ul style="list-style-type: none"> Fare proposte Fare analisi critica Aprire tavoli di lavoro Costruire processi permanenti di confronto finalizzati alla elaborazione e all'applicazione di politiche rivolte al III settore Avere un interlocutore unico Applicazione leggi esistenti Produzione leggi
Istituti di ricerca (IRS, CERGAS, Dip. Terzo Settore della Statale e della Cattolica)	<ul style="list-style-type: none"> Riconoscimento esigenze Produrre ricerche Formazione che recuperi esperienze e le restituisca Collegare gli istituti con le realtà del III Settore Riconoscimento reciproco
Coordinamento politiche sociali ANCI Coordinamento politiche sociali UPL	<ul style="list-style-type: none"> Cfr. Ufficio Vol. della Regione Costruzione di sinergie per l'applicazione della Bassanini e delle altre leggi Scambio di culture/conoscenze
Organizzazioni sindacali	<ul style="list-style-type: none"> Riconoscimento reciproco Apertura di un confronto proficuo e duraturo per costruire modelli contrattuali
Vita	<ul style="list-style-type: none"> Fare strumento "vero" di comunicazione nel, del Terzo Settore
Banca Popolare Etica	<ul style="list-style-type: none"> Dare visibilità alla esperienza della finanza etica Favorire lo sviluppo di Banca Etica come reale strumento di credito per il Terzo Settore Accreditare Banca Etica presso le Istituzioni e il mondo del credito tradizionale
Colomba (Coordinamento Lombardo degli Enti di Servizio Civile)	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppare collaborazione efficace finalizzata alla promozione del servizio civile
Stakeholder esterni indirettamente coinvolti	Obiettivi
CSV (Centri Servizio del Volontariato)	<ul style="list-style-type: none"> Favorire condizioni che permettano ai CSV di funzionare al massimo delle loro potenzialità Sollecitare la qualificazione dei servizi offerti Scambiare analisi, ricerche informazioni
Altre associazioni di Terzo settore regionali Altre associazioni di Terzo settore locali	<ul style="list-style-type: none"> Allargare la base sociale Non egemonizzare la rappresentanza del Terzo settore Incentivare aggregazione, collaborazione e confronto
Regione Lombardia	<ul style="list-style-type: none"> Farsi coinvolgere nell'elaborazione di normativa, politiche e programmi
Fondazioni ex-bancarie	<ul style="list-style-type: none"> Essere punto di riferimento per la raccolta di informazione sulle attività sul territorio Ottenere meccanismi trasparenti e professionali di erogazione e di verifica
UPL	<ul style="list-style-type: none"> Consultazione/negoziazione
ANCI	<ul style="list-style-type: none"> Consultazione/negoziazione
Organi di informazione	<ul style="list-style-type: none"> Ottenere spazio per l'informazione proveniente dal Forum - Ottenere legittimità nei loro confronti
Cittadini e società	<ul style="list-style-type: none"> Promuovere i valori e l'agire del TS, dell'esperienza associativa, del volontariato, della cooperazione sociale e internazionale, del mutuo soccorso
Enti ecclesiali (Pastorale del Lavoro)	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzare i rapporti di partnership
Coordinamento Enti Servizio Civile	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppare una collaborazione efficace finalizzata alla promozione del servizio civile

Fonte: www.terzo-settore.org

Per fare qualche esempio significativo di indicatori legati alla missione si può osservare che¹⁹:

α	β
<i>(missione) Il Forum è un luogo di relazione...:</i> (indicatori) numero di assemblee, di consigli regionali, di gruppi di lavoro, presenza di non aderenti ai tavoli di lavoro;	
<i>(missione) ...Che ha lo scopo di promuovere lo sviluppo e potenziare il ruolo del terzo settore...</i> (indicatori) numero di conferenze stampa, tavoli a cui partecipa, proposte avanzate e ritirate, costruzione e predisposizione di proposte di legge	
<i>(missione) ...con modalità che valorizzino l'identità specifica del terzo settore...:</i> (indicatori) azioni di visibilità e tutela, numero incontri Collegio dei Garanti, manifestazioni pubbliche promosse.	
G	Testo

La missione viene tradotta in obiettivi d'azione sia verso il terzo settore, che verso l'esterno e verso il Forum stesso. Tra i primi ricordiamo:

α	β
<i>(ob. missione) assicurare la circolazione delle informazioni...</i> (indicatori) numero e-mail/numero di giorni lavorativi annui, mail in ingresso/mail in uscita, numero e-mail per temi affrontati, costi complessivi	
<i>(ob. missione) promuovere il confronto, l'approfondimento, l'elaborazione di posizioni condivise</i> (indicatori) creazione di gruppi di lavoro tematici, quali e quanti, chi vi ha preso parte, monte ore, costi complessivi	
G	Testo

Per quanto riguarda gli obiettivi rivolti verso l'esterno citiamo:

α	β
<i>(ob. missione) ...promuovere la cultura degli interventi delle organizzazioni di terzo settore</i> (indicatori): attività nei confronti del settore pubblico, del mondo nonprofit, con istituti di ricerca	
<i>(ob. missione) ...promuovere relazioni e collaborazioni con soggetti pubblici e privati</i> (indicatori) progettazioni comuni, co – promozione di iniziative	
G	Testo

¹⁹ F. Manfredi, G. Maino: "Il governo e la comunicazione della qualità"; Milano 2000, EGEA

e ancora verso il Forum:

α	β
<i>(ob. missione) ...promuovere l'adesione e l'effettiva partecipazione al Forum...</i> (indicatori) tasso di crescita annua delle adesioni	
<i>(ob. missione) ...favorire sul territorio regionale la costituzione di Forum territoriali...</i> (indicatori) numero di forum territoriali costituiti; incontri con Forum territoriali in costruzione	
G	Testo

La partecipazione e il percorso di costruzione

Il bilancio sociale del Forum è stato un percorso che ha visto la formazione di un gruppo di lavoro costituito ad hoc per la realizzazione del primo bilancio sociale e composto da membri di molte associazioni aderenti al Forum. Come si è avuto modo di accennare il gruppo di lavoro ha cercato di coinvolgere anche gli interlocutori interni ed esterni. È la terza sezione che dimostra questo sforzo, tentativo che viene veicolato da un questionario per quanto riguarda gli *stakeholder* interni e da una tavola rotonda - workshop con quelli esterni.

È stato tuttavia il gruppo di lavoro che alla luce di informazioni raccolte grazie a questi strumenti è riuscito a risalire alla definizione precisa di obiettivi e indicatori presentati poi nella quarta parte. L'approfondimento di questa "propensione partecipativa" consentirà in futuro di definire con maggior precisione che cosa effettivamente gli *stakeholder* si aspettano dal bilancio sociale del Forum.



Punti di forza, punti di debolezza: prospettive

L'aspetto che meglio caratterizza questo bilancio sociale è dato dal suo tentativo di misurare quegli aspetti "immateriali" che costituiscono i prodotti del Forum, come la comunicazione, la promozione, le prese di posizione, le relazioni. Gli indicatori che vengono prodotti sono per tanto tarati solo ed esclusivamente su un'associazione di secondo livello come può essere quella del Forum.

Questo aspetto consente di evidenziare i limiti e i punti di forza di questo strumento. È innegabile infatti che il sistema di contabilità elaborato non riesce ad evidenziare un'unità di misura che renda visibile ciò che viene prodotto dal Forum (informazioni, comunicazioni, promozioni eccetera) e ciò mette in evidenza a sua volta che manca un sistema di rendicontazione sociale. Il rapporto tra "rendicontazione figurata"²⁰ e "rendicontazione sociale" sarà dunque un aspetto che verrà approfondito nelle prossime elaborazioni; manca cioè un sistema in grado di chiarire le ricadute che le azioni del Forum hanno sulla società.

Questo è in parte dovuto al fatto che non si è riusciti ad individuare una valida unità di misura (tempo, denaro?) di quegli aspetti che sono appunto immateriali. Nonostante questo il bilancio sociale del Forum è stato essenzialmente pensato con l'obiettivo di misurare e valutare le sue performance, configurandosi come un documento rivolto più all'interno che non all'esterno della struttura.

Questi limiti aiutano però a evidenziare i punti di forza di questo bilancio sociale legati soprattutto alla metodologia adottata, laddove con quest'ultimo termine indichiamo tutto quell'apparato di strumenti descritti e il processo che li ha concatenati. Tanto peculiari, specifici e difficilmente esportabili gli indicatori usati, quanto ipoteticamente adattabili a qualsiasi realtà del terzo settore gli strumenti di costruzione del bilancio (politica per il bilancio, mappa stakeholder, missione, schede di analisi storica, di attività eccetera).

Sembra emblematica, a questo riguardo, l'attenzione posta alla descrizione di come il bilancio è stato costruito, senza che vengano mai espressi commenti e valutazioni circa i risultati che in ultima analisi erano quanto si proponeva di fare il lavoro. Questo obiettivo, che non era tra quelli esplicitati dal Forum, potrebbe costituire un ulteriore spunto di riflessione da tenere in considerazione per le elaborazioni future.

²⁰ L. Pucci in F. Manfredi, G. Maino, a cura di, op cit.; pag. 244.

4. "Gestire" un progetto attraverso il bilancio sociale: ARCI - BAIA DEL RE Lombardia



ARCI - Associazione Ricreativa Culturale Italiana

ARCI è un'associazione che affonda le proprie radici storiche nell'ottocento, nelle Società di Mutuo Soccorso. Costituitasi formalmente dopo la seconda guerra mondiale, questa associazione è presente capillarmente su tutto l'ambito nazionale attraverso una fitta rete di circoli a livello locale, rete che costituisce lo scheletro sul quale questa organizzazione basa la propria azione di promozione culturale e sociale sul territorio. Molti sono i progetti attivi anche nella città di Milano: uno di questi è stato il progetto Baia del Re.

Storia e missione del progetto Baia del Re: il caso lombardo

Baia del Re fu un progetto nazionale di ARCI, avviato nell'aprile del 2000 e conclusosi nel giugno 2001, promosso nel quadro degli interventi previsti dal programma "Occupazione Integrale" dell'Unione Europea. Scopo di questo intervento fu quello di sperimentare un modello innovativo di inserimento lavorativo centrato sulle problematiche degli stranieri e verificarne la sua riproducibilità. Baia del Re proseguì un lavoro avviato dieci anni prima da ARCI volto ad approfondire le dinamiche di inserimento socioculturale dei migranti in Italia.

Il progetto ebbe come scala di riferimento l'ambito regionale, questo perché, nel quadro degli indirizzi dati da ARCI nazionale, non si perdesse

quell'attenzione alle risorse e ai vincoli del contesto economico e sociale locale in cui si sarebbe andato ad operare. Le altre regioni coinvolte oltre a quella lombarda furono Liguria, Toscana, Lazio e Sicilia.

Baia del Re mette al centro del problema "stranieri" il tema dell'occupazione. La **missione** di questo progetto, in Lombardia, è stata quella di promuovere lo sviluppo di un mercato del lavoro che fosse in grado di offrire pari opportunità agli stranieri. L'approccio all'inserimento lavorativo proposto da ARCI Lombardia si basò su:

- Il riconoscere allo straniero qualità personali e qualifiche professionali utili al mercato del lavoro, integrabili mediante adeguati interventi formativi;
- L'applicazione delle norme che regolano il rapporto lavorativo;
- La trasformazione delle reti informali di inserimento lavorativo in procedure di sviluppo del rapporto domanda - offerta più efficaci e codificate;
- La valorizzazione delle realtà che operano sul territorio.

La peculiarità dell'approccio lombardo fu quella di cercare di costruire delle "reti dialoganti" tra gli interlocutori coinvolti a vario titolo nel percorso di inserimento lavorativo dello straniero nelle tre città toccate dal progetto: Milano, Bergamo e Brescia. Gli obiettivi specifici furono quelli di:

- Migliorare il meccanismo di coordinamento tra domanda e offerta di lavoro;

- Fornire un supporto informativo – orientativo alla straniero nella ricerca del lavoro;
- Spingere le imprese private a valutare i riflessi sociali del percorso di inserimento lavorativo.

Attraverso l'apertura di centri di servizio (agenzie e sportelli) sul territorio, Baia del Re tentò di accertare le capacità professionali in possesso degli stranieri contattati: mediante dei colloqui personali si verificò la fattibilità di spendere le competenze lavorative acquisite nel paese d'origine nel mercato del lavoro italiano, suggerendo laddove necessario adeguati interventi formativi e indirizzi di orientamento. Questo compito era affidato agli "orientatori".

Parallelamente si tentò di instaurare delle relazioni con gli attori coinvolti nel percorso di inserimento lavorativo: dalle associazioni di categoria alle agenzie interinali, dai sindacati alle associazioni che operano nell'orientamento al lavoro, dalle imprese private agli enti pubblici, costituendo appositi tavoli di confronto coi quali definire chiaramente i requisiti professionali indispensabili allo straniero per esercitare la professione; operazione questa che venne affidata agli "agenti di sviluppo". All'inizio si erano individuati due coordinatori rispettivamente per gli orientatori e per gli agenti di sviluppo. Successivamente, come avremo modo di chiarire, si optò per l'accentramento delle funzioni di coordinamento delle varie équipes nelle mani di un'unica persona.



BILANCIO SOCIALE

Caratteri generali e obiettivi del documento

Baia del Re, come si è avuto modo di vedere dalla breve descrizione, si presentò come un progetto complesso. Il grado di complessità era determinato sia dalla materia trattata (l'inserimento lavorativo di migranti), sia dall'approccio al problema (la costruzione di reti di relazioni). A complicare il quadro vi era inoltre il fatto che il progetto era per sua natura sperimentale, non codificato da procedure standardizzate e animato da persone che si sarebbero dovute costruire da zero una modalità di lavoro efficace ed efficiente.

In virtù di questo, si decise che i sistemi di monitoraggio previsti dall'Unione Europea ex ante, in itinere ed ex post dovessero essere integrati. Si prese quindi la decisione, non appena Baia del Re prese avvio, di costruire e adottare uno strumento di gestione e di governo del progetto: nacque così l'idea di usare il bilancio sociale.

Lo strumento che si costruì aveva il compito primario di informare la cabina di regia delle azioni e delle relazioni attivate dagli operatori delle agenzie territoriali, per consentire ai coordinatori di valutare se la sperimentazione del modello raggiungeva gli obiettivi previsti, esplicativi della missione, consentendo loro di ripensare eventualmente le strategie di azione nei confronti degli attori coinvolti dal processo.

Il bilancio sociale di Baia del Re fu realizzato mediante la consulenza della cooperativa Speha Fresia di Roma, che fornì la cornice generale entro la quale implementare il modello di bilancio. Lungo tutto l'iter di costruzione e realizzazione dello strumento ARCI Lombardia si avvale inoltre dell'aiuto di un consulente della cooperativa Pares, di Sesto S. Giovanni. Questo aspetto dà credito a quanto detto in merito alla complessità del progetto di cui sopra.

Baia del Re e bilancio sociale sono due aspetti dello stesso progetto, vincolati l'uno all'altro, tanto che la mancata realizzazione del secondo arriva ad incidere nella felice riuscita del primo, come è accaduto nei casi di Brescia e Bergamo. A tal proposito ricordiamo che l'esito del progetto è tanto la realizzazione di reti quanto la riproducibilità del modello di inserimento lavorativo. Non è un caso infatti che nel bilancio sociale di Baia del Re si renda conto non solo dei risultati ma anche delle trasformazioni organizzative avvenute nel corso dello svolgersi del progetto. Il fattore tempo è ciò che meglio caratterizza questo bilancio e che costituisce una prova evidente delle strette relazioni che sono intercorse tra implementazione del progetto e strumento di rendiconto.

Un bilancio così concepito, anche in virtù del fatto che agisce nel quadro di un singolo progetto e solo di riflesso nel complesso delle attività di ARCI, si potrebbe assimilare ad un bilancio di missione, teso cioè a monitorare, valutare e gestire le azioni che vengono implementate nel quadro degli indirizzi dati dalla missione di quello specifico intervento. Tuttavia la modalità con la quale è stato implementato lo strumento e le considerazioni fatte al termine dell'esperienza dagli estensori del documento, che verranno poi riprese, contraddicono in parte questa supposizione.

Il documento che analizzeremo si presenta quindi come una sintesi ragionata di un lavoro che è durato un anno, che si è “aggiustato” nel corso del tempo, un momento di riflessione e di riepilogo di un progetto concluso, funzionale però alla comunicazione con gli interlocutori di quelle reti che si sono costruite grazie anche allo stesso bilancio, attori con i quali si è poi cercato di proseguire il rapporto di collaborazione, trasformando il bilancio sociale in strumento di relazione.

Struttura del bilancio sociale

Il bilancio sociale di Baia del Re è così strutturato:

1. Dichiarazione di missione e presentazione del set di indicatori
2. Rappresentazione del progetto
3. Organizzazione
4. Attività
5. Risultati

Strumenti di analisi

Tenendo presente quanto detto sopra, gli strumenti e i risultati conseguiti vengono presentati secondo una logica che vuole da un lato ripercorrere la storia di questo progetto, dall’altro fornire spiegazioni del perché si sono adottati proprio quegli strumenti per raggiungere gli obiettivi stabiliti. Il documento è dunque un discorso che tenta di rendere conto di un processo.

In ogni sezione vengono rappresentati degli strumenti di rendiconto, che possiamo suddividere in tre categorie:

<i>Strumenti di monitoraggio:</i>	<i>dove:</i>
• Diario di bordo degli operatori;	(non presentati)
• Tabelle di sintesi delle azioni svolte	(sezione 4)
<i>Strumenti di valutazione:</i>	
• missione;	(sezione 1)
• Il set di indicatori;	(sezione 1, 5)
<i>Strumenti di gestione:</i>	
• Politica di bilancio;	(sezione 2)
• Mappa degli stakeholder;	(sezione 2)
• Funzionigramma.	(sezione 3)

Per quanto riguarda la **prima sezione** già si è detto della missione; particolare interesse riveste la parte dedicata al set di indicatori, presentati e spiegati singolarmente. Essi vengono suddivisi in due macro aree: la prima riferita all’impatto del progetto (outcome) (copertura della mappa degli stakeholder, persone inserite, coinvolgimento enti pubblici, capacità attrattiva, persone con alto grado di inserimento) e la seconda al processo (tempo di risposta, rete, attivazione, organizzazione).

Gli indicatori individuati vengono espressi da una o più formule; un indicatore particolarmente significativo è ad esempio quello riferito alla "copertura della mappa degli stakeholder": esso viene espresso dal rapporto percentuale tra il numero degli stakeholder finali rispetto a quelli iniziali. Altro indicatore interessante è quello di "capacità attrattiva": vengono rapportati il numero degli utenti con un'età non superiore ai 32 anni al numero totale degli utenti per cento; un terzo esempio di indicatore degno di attenzione è quello di "rete": esso viene espresso dal rapporto tra il numero di contatti con organizzazioni politiche e il numero totale delle organizzazioni contattate per cento.

Di ogni indicatore vengono date le ragioni di utilizzo: per esempio il "coinvolgimento degli enti pubblici" viene espresso dal numero assoluto degli stessi coinvolti. La motivazione che viene data alla scelta di questo indicatore è che se il settore pubblico non viene coinvolto, è difficile pensare che il progetto abbia incidenza sul territorio. L'indicatore "persone inserite", dato dalla percentuale di persone effettivamente inserite sul numero di persone del bacino di interesse, presuppone l'esistenza di una banca dati e viene ritenuto utile ai fini della valutazione perché fornisce un indice di efficacia del servizio.

Allegati

β

INDICATORI

Area	Indicatore	Formula	Note
Impatto (outcome)	Copertura della mappa stakeholders	$\text{N}^\circ \text{ stakeholders finali} / \text{n}^\circ \text{ stakeholders iniziali, per cento}$	Indicatore che indaga a) l'uso e b) la fertilità delle mappe. Rispetto al primo punto va osservato
	Persone inserite	$\text{N}^\circ \text{ persone inserite} / \text{n}^\circ \text{ totale persone del bacino d'interesse, per cento}$	Questo indicatore presuppone l'esistenza di una banca dati aggiornata. Lo strumento della banca dati è la base per
	Coinvolgimento enti pubblici	$\text{N}^\circ \text{ assoluto di enti pubblici coinvolti (in modo documentato) in segmenti del progetto}$	Indicatore che mostra l'incidenza sul settore pubblico. Se il pubblico (soprattutto nella figura degli enti locali) non viene coinvolto è difficile pensare che un progetto come quello in parola
	Capacità attrattiva	$\text{N}^\circ \text{ utenti inviati da altre organizzazioni della rete sociale} / \text{n}^\circ \text{ totale utenti Baia del Re, per cento}$	Indicatore che indaga la capacità attrattiva del progetto. Non è possibile stimare il dato sui contatti presi dai privati perché la capacità attrattiva
	Persone con un alto grado di inserimento	$\text{N}^\circ \text{ utenti con un'età non superiore ai 32 anni} / \text{n}^\circ \text{ totale utenti, per cento}$	Indicatore relativo alle potenzialità lavorative degli utenti. Questo indicatore permette di ipotizzare quanto ampio è il segmento di utenza giovane e quindi potenzialmente impiegabile come forza lavoro sul medio periodo.

G

τ

INDICATORI

Processo			
Tempo di risposta		N° organizzazioni che entro 30 giorni hanno risposto alle sollecitazioni / n° totale delle organizzazioni contattate, per cento	Capacità di attivare e/o individuare organizzazioni. Derivato dal primo indicatore sulla mappa, mostra la capacità di cura delle relazioni posta in essere dallo staff. Presuppone, inoltre,
		N° di risposte di Baia del Re entro 30 giorni alle richieste provenienti da altre organizzazioni	Indicatore che rileva il dato inverso rispetto all'indicatore precedente. Come l'indicatore precedente, presuppone l'adozione di un sistema di rilevazione
	Rete	N° contatti con organizzazioni politiche/ n° totale organizzazioni contattate, per cento	Indicatore che ispeziona la diffusione della rete politica all'interno della mappa. È anche questo un segmento di governance. Per organizzazioni
Attivazione		N° ore dedicate dagli operatori al front office/ n° totale ore lavorate, per cento	Indicatore di efficienza circa la erogazione del servizio allo sportello.
		N° ore dedicate dagli operatori alla cura delle relazioni/ contatti con gli stakeholders/ n° totale ore lavorate, per cento	Indicatore che trova il suo senso ancora a partire dalla mappa degli stakeholders. Lo staff si muove sulla mappa a diversi livelli: organizzativo, del servizio, politico, progettuale.
Organizzazione		N° ore dedicate dagli operatori all'organizzazione / n° totale ore lavorate, per cento	Indicatore di efficienza.
		N° ore dedicate dagli operatori alla formazione / n° totale ore lavorate, per cento	Utile per capire l'investimento in formazione.
		N° ore dedicate dagli operatori alle attività di formazione / n° totale ore lavorate, per cento	L'attività di informazione si distingue dalle precedenti e merita una indagine a sé.
Persone con un alto grado di inserimento			darsi come opzione a Baia del Re.
		N° utenti con un'età non superiore ai 32 anni/ n° totale utenti, per cento	Indicatore relativo alle potenzialità lavorative degli utenti. Questo indicatore permette di ipotizzare quanto ampio è

La cosa che però va sottolineata è che il bilancio sociale, nella relazione di accompagnamento di questa sezione, rende conto del fatto che gli indicatori si sono modificati nel corso del tempo (si ricordi la variabile tempo); ad esempio un originario indicatore chiedeva conto degli accordi formali, quando invece la pratica sul campo mise in evidenza che era più sensato averne di informali.

Gli estensori del documento hanno fornito spiegazioni in merito a questo “cambio di rotta” affermando che la discussione interna tra coordinatori e operatori ha portato alla presa di coscienza del fatto che alcuni indici non coglievano il senso del lavoro che si stava svolgendo. Non era neanche negli scopi del progetto quello di misurare in modo univoco l’efficacia e l’efficienza dell’operato, quanto piuttosto, trattandosi di un progetto sperimentale, l’obiettivo era quello di far autoapprendere il significato di misurare la propria azione, pur garantendo un certo rigore scientifico, e di far prendere coscienza agli operatori del senso delle azioni svolte.

Nella **seconda sezione** viene presentata la politica di bilancio e la mappa degli stakeholder. Questi due strumenti vengono presentati assieme quasi a segnalare l’elevata importanza che riveste la mappa degli stakeholder nell’economia del progetto. In particolare si sottolinea che, se lo scopo di Baia del Re è costruire relazioni, la mappa degli interlocutori, che descrive natura e qualità delle relazioni (dirette e indirette), diventa quasi uno strumento imprescindibile nella gestione del progetto stesso, specchio delle azioni svolte per gli operatori, momento di riflessione strategica per i coordinatori.

La mappa, di per sé strumento statico che fotografa la realtà di un momento, diventa invece nel bilancio sociale di Baia del Re strumento dinamico: essa viene costruita e aggiornata in tre momenti e per tutti e tre i progetti attivi di Milano, Bergamo e Brescia: prima, durante e dopo. In questo modo le relazioni attivate vengono prima delineate, poi monitorate e infine valutate tenendo conto delle specifiche realtà locali. Questo strumento tornerà molto utile anche al termine del progetto, quando le relazioni non verranno perse, ma troveranno ragione di esistere nell’evoluzione dell’esperienza di Baia del Re.

Ancora una volta si sottolinea come l’attenzione alla tempistica rivesta un ruolo in ogni parte di questo bilancio: lo è anche nella **terza sezione**, dove si descrivono le trasformazioni organizzative del progetto attraverso un “funzionigramma”, evoluzione dell’organigramma. Con questo termine si è voluto evidenziare come la sperimentazione del progetto ha portato alla modificazione della struttura organizzativa. Sono infatti venute meno le funzioni dei coordinatori, sostituite con una figura unica di collegamento fra le équipes, il cui compito era quello di correlare le unità autonome di intervento in relazione agli obiettivi generali di Baia del Re. Con il passare del tempo la funzione di coordinamento si modifica ancora, divenendo figura di trasferimento di buone prassi tra le varie équipes.

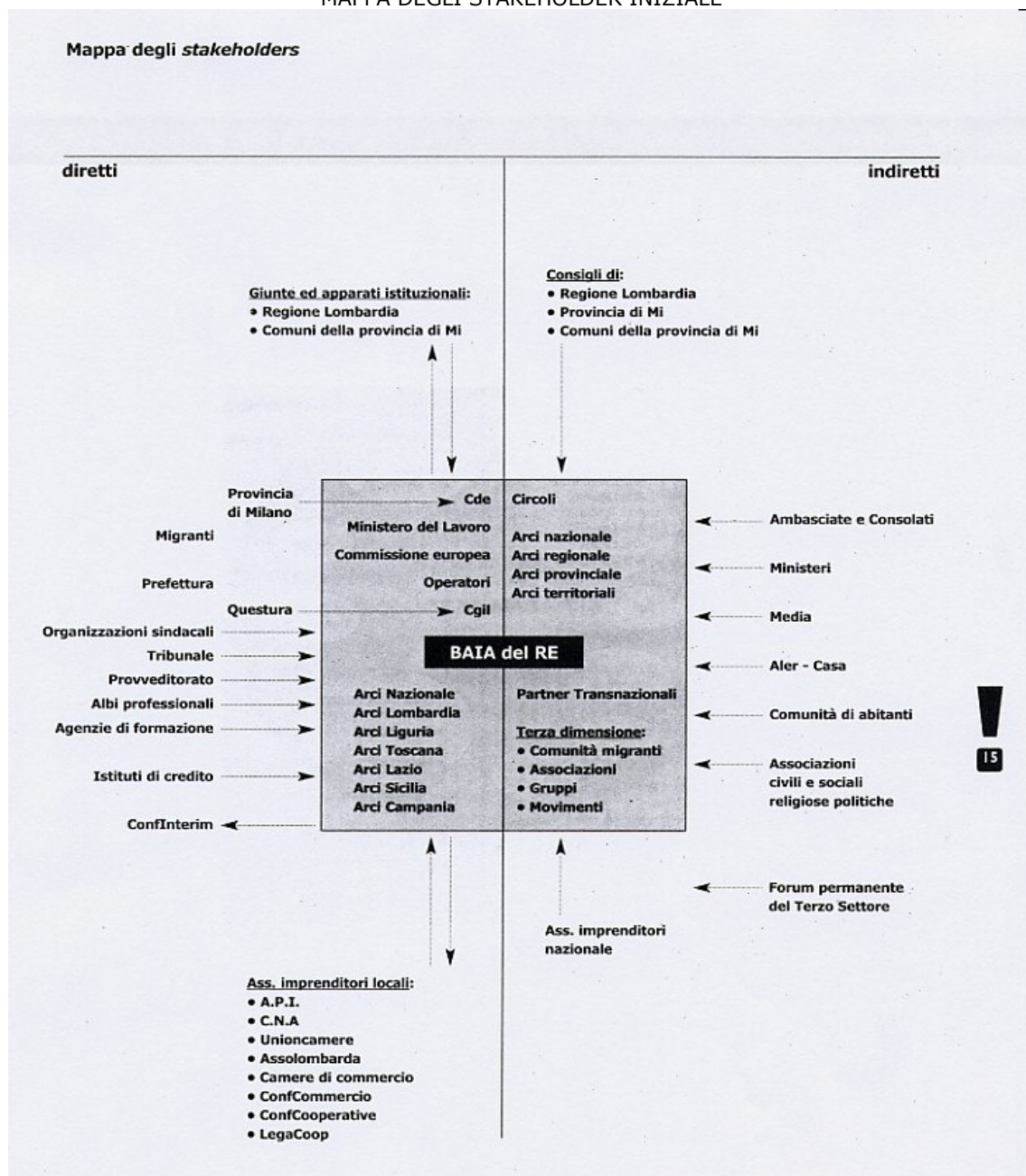
Nella **quarta sezione**, in base alle specificità dei singoli interventi vengono presentate attraverso delle tabelle le azioni svolte, le risorse professionali impiegate e i risultati del progetto: nel caso di Bergamo così come in quello di Milano vengono descritte le azioni nei confronti di ogni singolo interlocutore (accordi, incontri, protocolli d’intesa eccetera), le ragioni che hanno mosso l’azione e le aspettative sugli esiti. Nel caso di Brescia, invece vengono specificati, intervento per intervento (ricerca utenza, colloqui preliminari con vari stakeholder, orientamento al lavoro) le attività svolte, le ragioni e le modalità di azione.

Nella **quinta sezione** viene presentata per ogni area territoriale coinvolta una sintetica valutazione qualitativa delle azioni condotte (punti di forza e di debolezze delle esperienze) affiancata dalla tabella degli indicatori con le relative percentuali. Chiude il bilancio un paragrafo di valutazione d'assieme del progetto Baia del Re.

Allegati

β

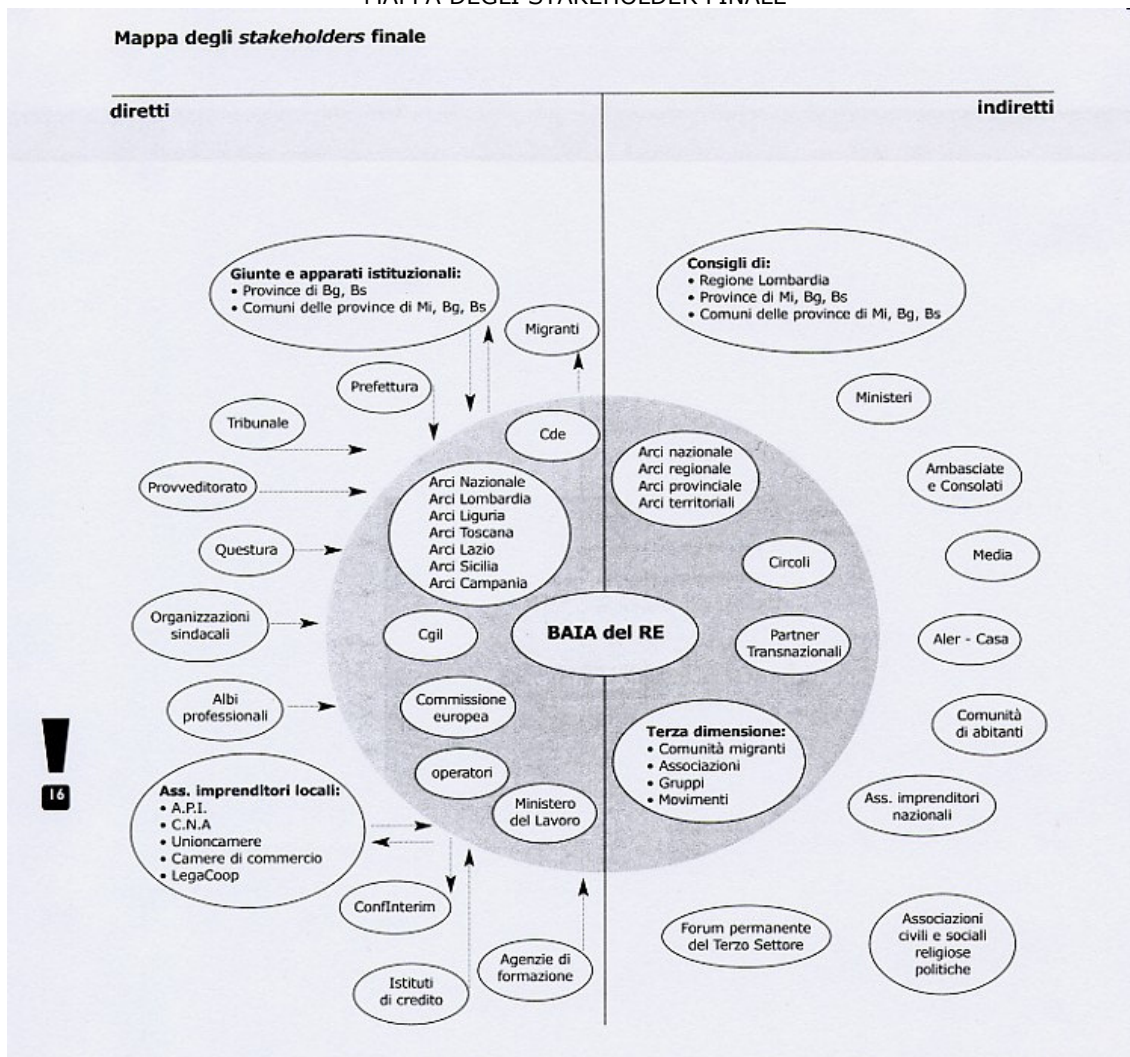
MAPPA DEGLI STAKEHOLDER INIZIALE



G

τ

MAPPA DEGLI STAKEHOLDER FINALE



La partecipazione e il percorso di costruzione del bilancio

Il bilancio sociale di Baia del Re ha, almeno nella sua impostazione, una spiccata propensione al favorire momenti di partecipazione tra operatori di agenzie territoriali e figure di coordinamento. Entrambi partecipano a vario titolo al percorso di costruzione del bilancio e alla sua modificazione in relazione alle specificità della pratica del modello di inserimento lavorativo studiato. La pratica partecipativa avrebbe dovuto, nelle migliori intenzioni, consentire agli operatori di prendere coscienza del lavoro svolto, informando i coordinatori su eventuali cambiamenti strategici, ma soprattutto avrebbe dovuto rendere gli operatori coscienti dell'importanza di

monitorare costantemente il proprio operato, favorendo quel meccanismo di autoapprendimento che stava alla base del progetto sperimentale di cui si è parlato.

Si usa il condizionale perché questo non è stato sempre possibile. Le ragioni sono molteplici; se ne segnalano due in particolare: la prima è il fatto che ARCI decise di impiegare solo operatori stranieri nelle tre agenzie, senza che questi avessero maturato una consolidata esperienza nella gestione dei rapporti con altri stranieri. Ciò ha portato gli operatori ad appiattirsi sulle esigenze degli utenti, quasi dimenticando della necessità di monitorare l'operato costantemente, estraniandosi dalla operatività delle azioni quotidiane (è il caso di Brescia). In questo caso il bilancio sociale divenne imposizione dall'alto.

La seconda invece è dovuta alla distanza fisica che separava le varie équipes. Laddove invece la figura di coordinamento era presente (a Milano l'agenzia territoriale era dentro la sede centrale di ARCI), lo stimolo al costante monitoraggio ha consentito un più proficuo scambio di informazioni tra operatori e coordinatori. Nonostante queste difficoltà, il grado di partecipazione ha avuto un peso determinante nel consentire la realizzazione del bilancio sociale e conseguentemente anche nella buona riuscita del progetto.



Punti di forza, punti di debolezza: prospettive

Si è detto che il documento descritto si configura come un discorso ragionato che ripercorre un anno di lavoro. Nel bilancio sociale non viene dedicato spazio alla spiegazione delle ragioni che hanno spinto ARCI a costruire il bilancio stesso e a servirsi di questo strumento per implementare il progetto Baia del Re. Questo suggerisce l'ipotesi che il bilancio sociale abbia mutato nel corso del tempo la sua funzione originaria di strumento utile al coordinamento per osservare la riuscita del progetto e quindi la corrispondenza agli obiettivi definiti dalla missione.

Nelle intenzioni iniziali il bilancio doveva infatti fornire indicazioni ai coordinatori sull'operato degli agenti territoriali e rendere conto quindi, attraverso gli indici e le mappe, della effettiva riuscita e riproducibilità del modello di inserimento lavorativo. In questo modo il bilancio sociale, pur rimanendo strumento di gestione, si sarebbe configurato come bilancio di missione. In realtà la missione, come viene dichiarato nelle conclusioni, non ha agito in modo profondo sulla definizione degli obiettivi delle azioni dei singoli sportelli.

Non è stato possibile fare ciò perché è mancata una regia forte; a questo proposito si ricordi quanto descritto sui cambiamenti organizzativi. Quindi, se originariamente il bilancio si configurava come strumento gestionale, il fatto che non si sia esercitata appieno questa attività ha fatto acquisire al bilancio un significato diverso, meno vincolato alla missione e più aperto al ridefinire l'organizzazione del progetto. Si è generata una sorta di crisi: ARCI aveva lo strumento per gestire il progetto, ma per varie ragioni non è

stata in grado di farlo. Di fronte a questa situazione i casi erano due: o lo strumento bilancio sociale così come era stato pensato non era adeguato oppure bisognava ripensare gli assetti organizzativi.

ARCI ha seguito questa seconda strada dando così un altro valore al bilancio sociale, che in questo modo non avrebbe più solo gestito, ma avrebbe anche inciso in maniera più profonda sui ruoli dei coordinatori; ecco forse spiegate le ragioni dei cambiamenti organizzativo - istituzionali che vengono descritte nella terza sezione.

Nelle conclusioni finali non si trovano considerazioni in merito alla riuscita e alla esportabilità del modello di inserimento lavorativo sperimentato, esercizio che si preferisce lasciar svolgere al lettore; piuttosto si accenna alla legittimità della struttura di ARCI a gestire l'avvio di un progetto complesso come Baia del Re, soprattutto in chiave organizzativa e in vista degli sviluppi futuri.

Questo percorso rappresenta tanto un punto di forza quanto un punto di debolezza del bilancio sociale. Punto di forza è stata la sua flessibilità al contesto: non essendo realizzabile un tipo di gestione come era nelle intenzioni dei coordinatori è stato uno strumento che ha consentito la riflessione sul cambio organizzativo. Punto di debolezza è stato proprio per il fatto che non ha raggiunto del tutto lo scopo originario per cui era stato pensato.

Le ragioni di questa evoluzione del significato del bilancio sociale nel progetto Baia del Re sono molteplici; qui riporto quelle che sembrano le più rilevanti. La prima sembra essere

riconducibile alla partecipazione: tanto fondamentale nella costruzione del bilancio, si è rilevata un'arma a doppio taglio; vincolandola così tanto al bilancio sociale, nel momento in cui essa è venuta meno, ha costretto ad avviare la riflessione che si è cercato di descrivere sopra. Se gli operatori si fossero rifiutati di collaborare alla fase di monitoraggio il bilancio non sarebbe neanche esistito. Parimenti ha inciso il fatto che si trattava di un progetto sperimentale. I successivi aggiustamenti delle azioni hanno inciso nella ridefinizione del ruolo del bilancio sociale all'interno del progetto.

È possibile fare un'altra considerazione circa gli strumenti che compongono il bilancio sociale: ci riferiamo, in particolare, alla mappa degli stakeholder. Questo strumento, come detto altrove, è per sua natura statico. Nel contesto di Baia del Re, esso è stato reiventato e plasmato sulle esigenze del progetto, che metteva al centro della sua ragione le relazioni con gli interlocutori, divenendo strumento dinamico attraverso il suo aggiorna-

mento. Lo stesso approccio è stato adottato per quanto riguarda gli indicatori. Queste considerazioni dimostrano come gli strumenti che compongono il bilancio e il bilancio stesso siano estremamente flessibili al contesto nel quale vengono usati.

La diffusione del documento dopo la conclusione dell'esperienza nei confronti degli attori coinvolti dal progetto ha portato Baia del Re a trasformarsi in un altro progetto: Network Agency. Il modello di inserimento lavorativo sperimentato con Baia del Re ha consentito ad ARCI di accreditarsi presso la Regione Lombardia che, anche sulla scorta della legge 328/00, ha in qualche modo riorientato le proprie politiche all'interno del quadro programmatico dei flussi migratori, seguendo in parte il modello proposto da ARCI delle "reti dialoganti". È stato possibile questo grazie soprattutto al bilancio sociale, che in questo caso è stato strumento di comunicazione e soprattutto di relazione.