

Seminario sul Bilancio di Missione e Bilancio Sociale per le organizzazioni di volontariato

“Introduzione al Bilancio Sociale e il Bilancio di Missione”

Gorizia, Pordenone, Udine

19- 27- 28 Novembre 2013

A cura del dott. Monea Francesco

Obiettivo del corso

L'obiettivo principale dell'incontro di oggi oltre a quello di dare una visione

di che cosa è la rendicontazione sociale

e di dare successivamente l'aiuto l'associazione a redigere il

documento prescelto.

Se esistono i presupposti il CSV FVG guiderà gradualmente l'ODV verso

l'adozione di uno strumento più completo: Il Bilancio Sociale

garantendo nel tempo la continuità il supporto per la redazione del

documento stesso

Il punto di partenza

Le organizzazioni di volontariato, in quanto nate per dar risposta a bisogni emergenti del territorio, possono nascere e svilupparsi solo se e nella misura in cui riescono a costruire rapporti stretti con l'intera comunità di riferimento.

Per crescere le organizzazioni di volontariato **devono riuscire a coinvolgere intorno ai loro progetti una molteplicità di soggetti che mettano a disposizione risorse:** esperienza, competenza e tempo, come nel caso dei volontari; risorse economiche; risorse relazionali con gli utenti, i partner e con tutti coloro che possono contribuire, nei modi più diversi, al sostegno dell'attività.

La fiducia è alla base del successo delle organizzazioni di volontariato e del loro radicamento sul territorio.

A cosa serve un documento di rendicontazione sociale?

- Soddisfare le legittime esigenze di **informazione** degli **stakeholder** dell'attività dell'organizzazione, mettendoli in grado di formulare un giudizio fondato delle attività svolte
- Per dare solide basi a una relazione di condivisione e **fiducia**
- Per mantenere un dialogo fondato su una **conoscenza** non superficiale
- Permettere agli organi di governo dell'organizzazione di valutarne sistematicamente le **performance** e di elaborare strategie di **miglioramento**

Partiamo dall'inizio: comunicare 1

Comunicare significa mettere in comune qualcosa:

far sì che un pensiero, un'attività, un'esperienza che l'associazione fa e che appartiene alla comunità e che possa diventare patrimonio di tutti.

Con lo scopo di:

Farsi conoscere (mi chiamo...)

Far conoscere le proprie attività (faccio...)

Far conoscere il proprio pensiero (penso che...)

Creare relazioni (ho bisogno di...)

Riprodurre e creare relazioni

Partiamo dall'inizio: comunicare 2

La principale caratteristica della funzione strategica della comunicazione e che raccontarsi serve anche a capirsi meglio

Non ha prioritariamente funzioni promozionali e persuasive
ma risponde a esigenze di tipo identitario.

La comunicazione obbliga l'associazione a riflettere su se stessa e a muoversi di conseguenza, a pensarsi strategicamente e poi, a organizzarsi ponendo al centro la relazione, con quanti sono all'interno dell'organizzazione e poi, con i tanti e differenti portatori d'interesse con cui s'interagisce.

La comunicazione strategica condizioni per il successo

Nell'ambito dell'attività di rendicontazione, **la rendicontazione sociale** è il processo con il quale l'associazione "rende il conto" agli stakeholder della propria responsabilità sociale.

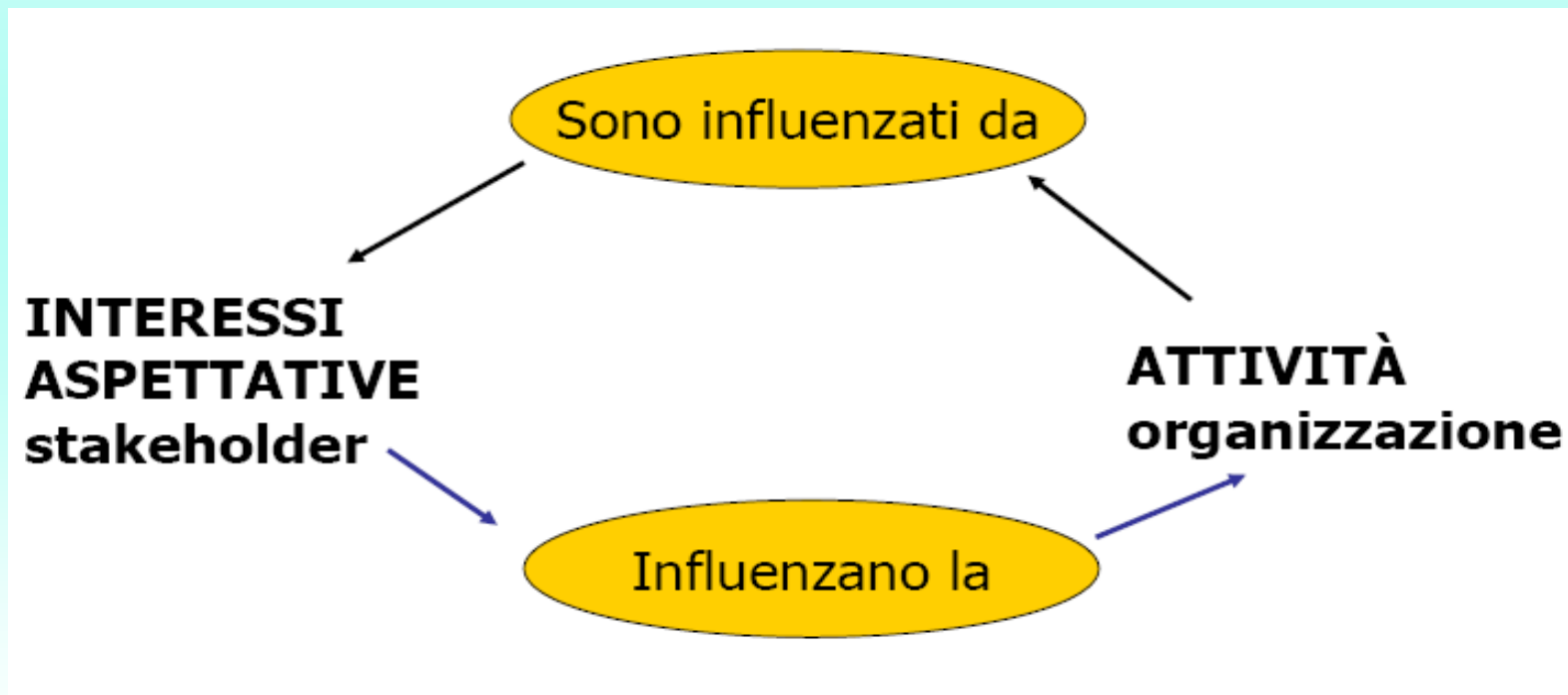
Il tentativo della rendicontazione sociale è quello di evidenziare in modo quanto più oggettivo possibile la coerenza tra affermazioni di principio e risultati ottenuti, fornendo agli stakeholder informazioni utili sulla qualità delle attività dell'organizzazione, anche attraverso indicatori e parametri quantitativi.

La comunicazione: che cosa comunichiamo

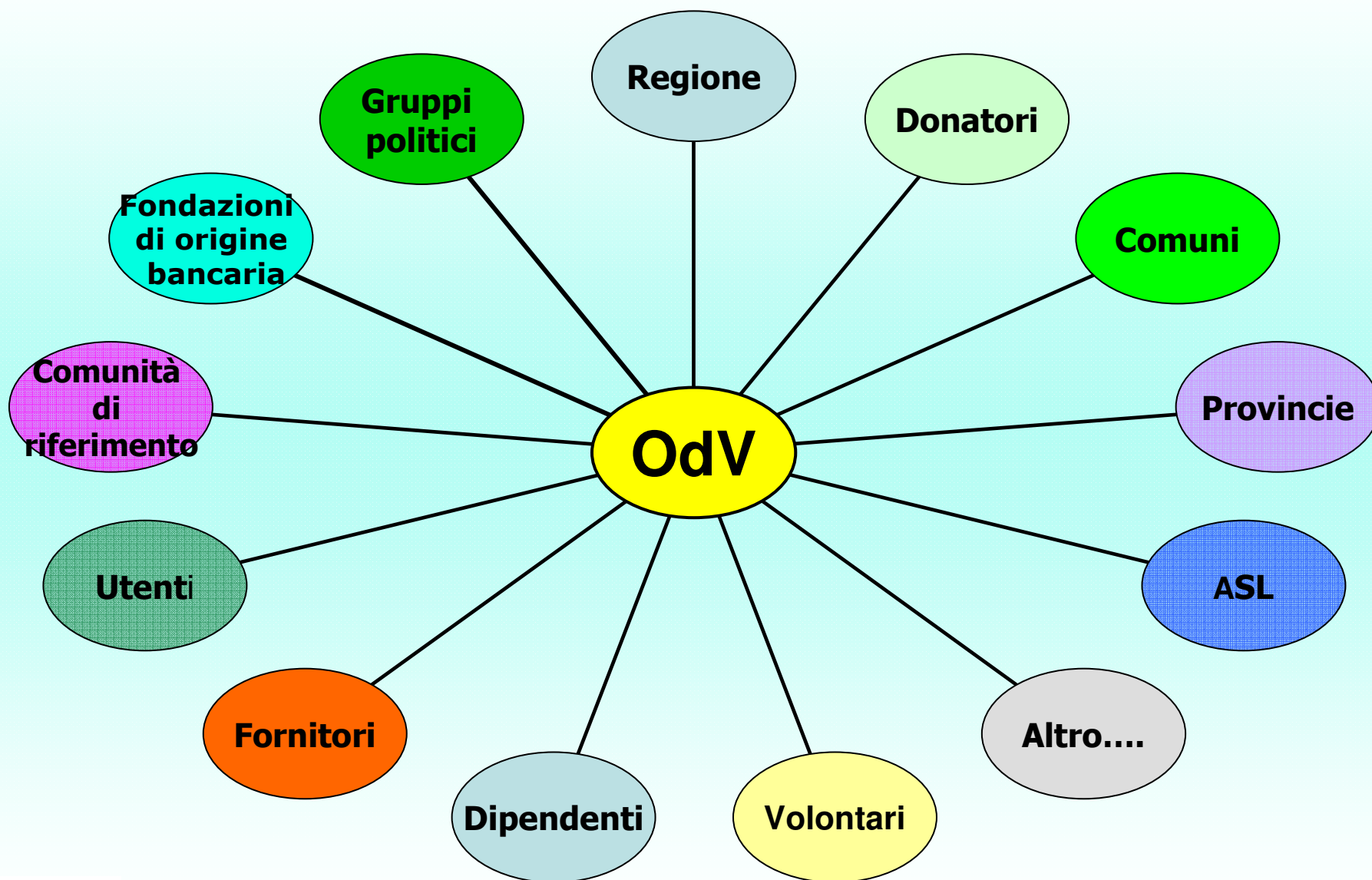
- L'origine e lo scopo dell'associazione
- I passi compiuti
- I risultati raggiunti
- I nuovi progetti
- Le prese di posizione rispetto ai problemi
- I prossimi appuntamenti
- Gli appelli e le richieste d'aiuto

Definizione di Stakeholder

Sono i soggetti (individui, gruppi, organizzazioni) **i cui interessi sono a vario titolo coinvolti** dall'attività dell'organizzazione a causa delle **relazioni di scambio** che intrattengono con essa o comunque a causa dei **possibili effetti esterni positivi o negativi** delle transazioni effettuate dall'organizzazione, che ricadono su di loro



Esempi possibili di stakeholders di una Odv



Che cosa si deve rendicontare?

- 1) L'operato dell'Odv rispetto **ai valori** che ispirano l'azione;
- 2) L'operato dell'Odv rispetto **agli obiettivi concreti** da attuare per essere coerenti con la vision;
- 3) Le risorse disponibili utilizzate dall'Odv per l'azione orientata alla vision e alla mission;
- 4) I processi relativi all'operato;
- 5) La valutazione dei risultati conseguiti.

Perché è importante rendicontare?

- 1) Consente all' associazione di volontariato di rendere conto ai propri stakeholders del grado di perseguimento della missione e, in una prospettiva più generale, delle responsabilità, degli impegni assunti, dei comportamenti e soprattutto dei risultati prodotti nel tempo;
- 2) Rende più trasparenti le finalità e gli obiettivi dell'operato;
- 3) Favorisce una maggiore identificazione dei soggetti interessati con la vision e alla mission del soggetto agente;
- 4) Favorisce scelte partecipate;
- 5) Consente di comunicare all'esterno e all'interno;
- 6) Favorisce feed-back autocorrettivi.

Quadro generale di riferimento

E' bene precisare che non esiste ad oggi un modello di rendicontazione adatto ad ogni realtà associativa.

L'individuazione de "proprio" modello da parte di una associazione diventerà di conseguenza, "un percorso" che le consentirà nel tempo di individuare il sistema più congeniale, acquisendo competenza e metodo nella redazione

Dichiarazione di identità e missione

Dichiarazione di identità e missione

E' un eccellente strumento che la direzione di un'organizzazione di volontariato può adottare **per riflettere sulla propria ragion d'essere**, ridefinire, comunicare e condividere vision, mission, valori e linee strategiche, **presentare le struttura organizzativa.**

Relazione sulle attività svolte

E' uno strumento che integra il bilancio d'esercizio attraverso la descrizione delle attività e dei progetti che sono stati realizzati nel periodo di riferimento. **Il suo obiettivo è quello di fornire informazioni dettagliate su come sono state impiegate le risorse finanziarie gestite**

Indagine conoscitive interne ed esterne

E' uno strumento che permette di **analizzare il clima organizzativo e le opinioni di particolari categorie di interlocutori** (ad esempio gli utenti dei servizi erogati) attraverso l'adozione di specifici strumenti quali: questionari anonimi, focus group, interviste ecc....

Strumenti di rendicontazione sociale completi

Relazione di Missione

La relazione di missione è il **documento che accompagna il bilancio in cui gli amministratori espongono e commentano le attività svolte nell'esercizio e i risultati ottenuti**

Il documento deve fornire informazioni rispetto a tre ambiti principali:

1. Missione e identità dell'ente
2. Attività istituzionali
3. attività "Strumentali".

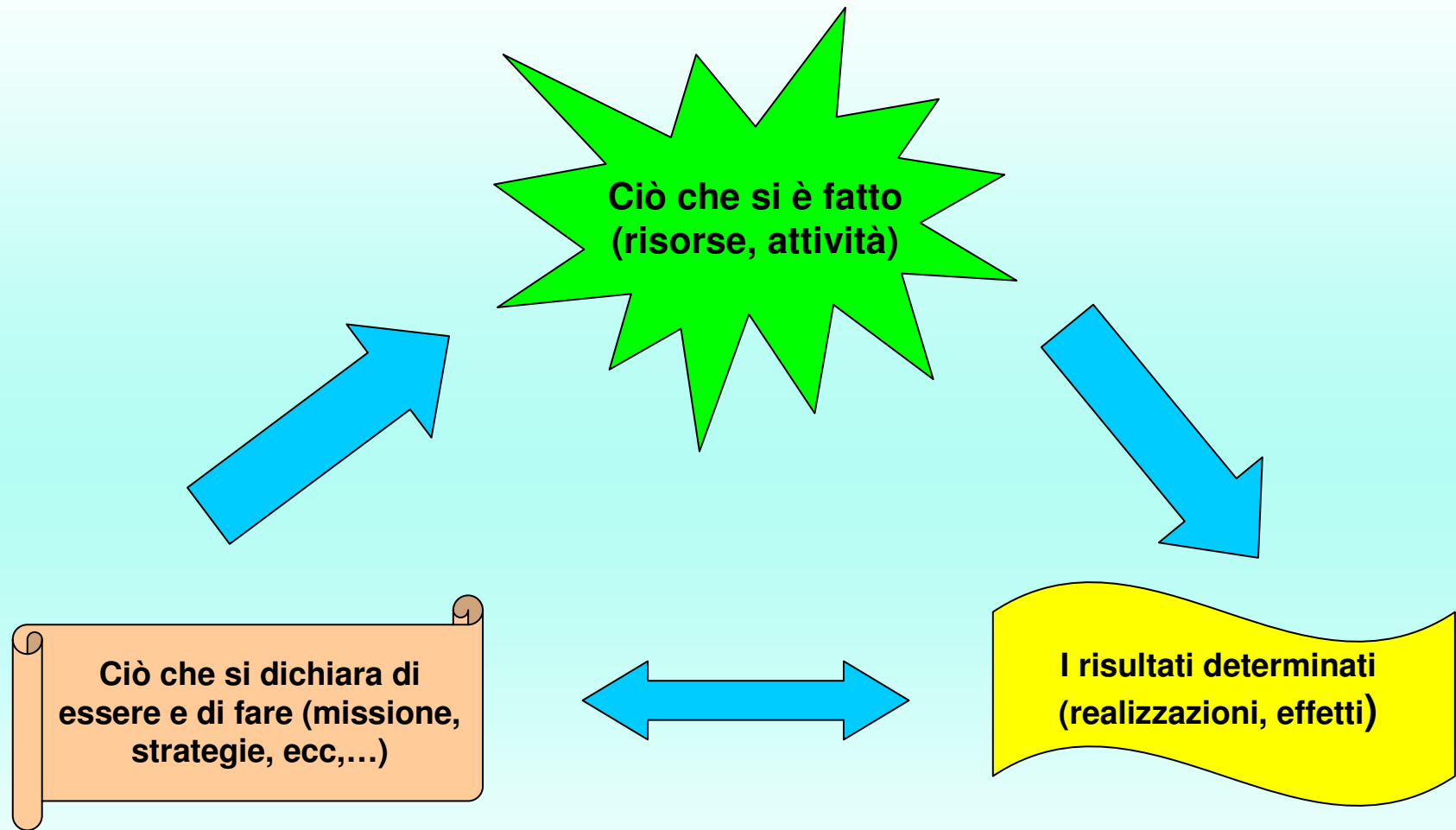
Bilancio Sociale

Funzione del bilancio sociale è quella di rappresentare **la gestione globale svolta in un periodo**, in modo da consentire a **tutti gli interlocutori di esprimere un giudizio consapevole e fondato su di esse a e avviare uno scambio utile per lo sviluppo della comprensione reciproca e il miglioramento della gestione stessa.**

Le fonti per le informazioni spesso sono già disponibili

- **Statuto**
- **Libri sociali**
 - **Bilancio e relazioni esplicative**
 - **Relazioni interne/rapporti scritti**
- **Materiale di comunicazione: materiale divulgativo, sito internet, newsletter, articoli di giornale, pubblicazioni**
 - **Convenzioni**
 - **Materiale convegni**
 - **Carta dei valori del volontariato**
 - **Piani di zona**

Riepilogo dell'utilità di un documento di rendicontazione sociale



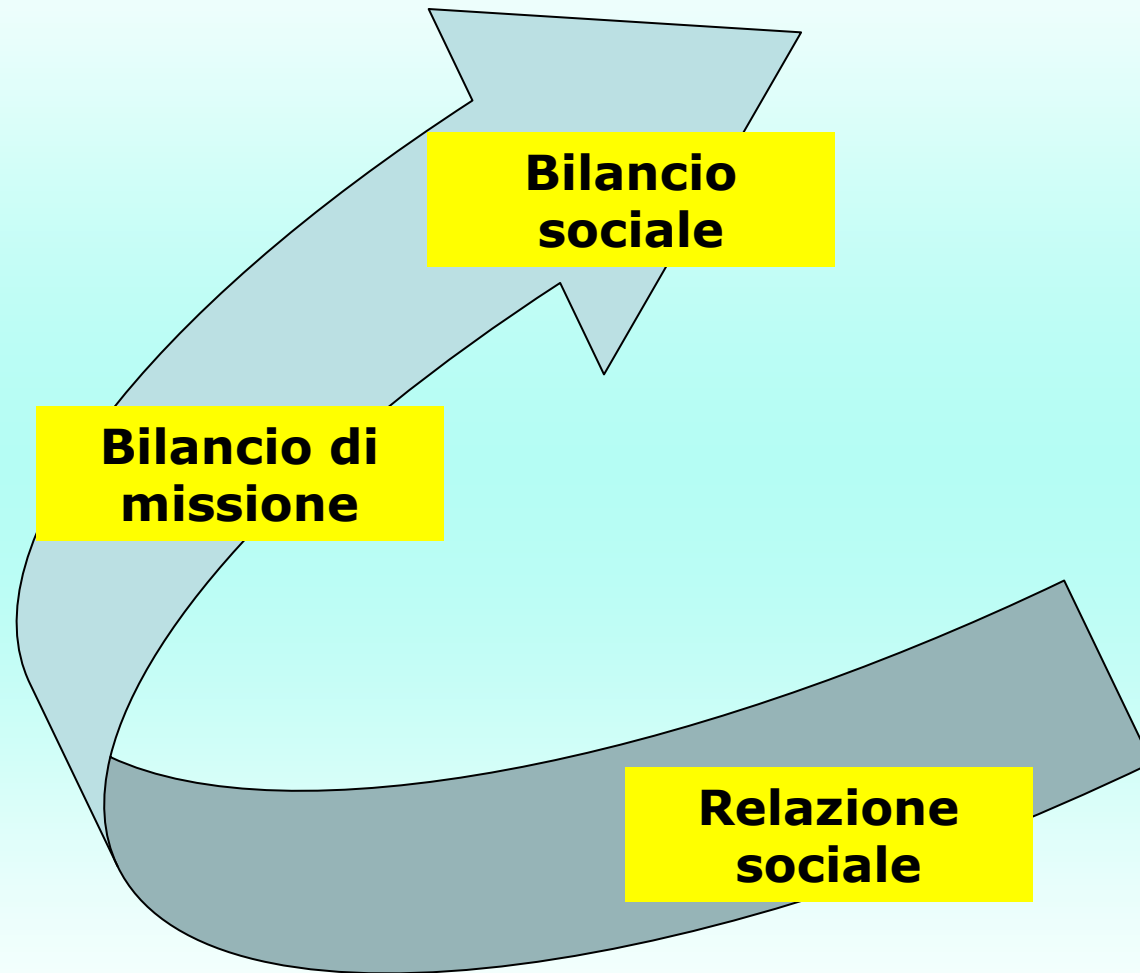
Livelli di applicazione della rendicontazione sociale

Sono previsti tre livelli principali di applicazione, cui corrispondono requisiti minimi di contenuto:

- **relazione sociale per le ODV di piccole dimensioni**
 - **bilancio di missione**
 - **bilancio sociale**

In caso di **mancato raggiungimento dei requisiti minimi**, devono essere utilizzate **specifiche denominazioni** atte ad indicare la non completezza del documento (quali, a titolo d'esempio, "Rapporto di missione", "Verso il bilancio di missione", ecc.).

Il percorso per arrivare al Bilancio Sociale



Principi per garantire la qualità e l'adeguata presentazione delle informazioni fornite

Equilibrio: Il report deve riflettere gli aspetti positivi e negativi della performance di una organizzazione al fine di permettere una valutazione ragionata della performance nel suo complesso

Comparabilità: Gli argomenti e le informazioni devono essere scelti, preparati e comunicati in modo coerente e devono essere comparabili sia all'interno nel corso del tempo sia all'esterno con altre organizzazioni

Accuratezza: Le informazioni devono essere sufficientemente accurate e dettagliate

Tempestività: L'attività di reporting dovrà avvenire con cadenza regolare e gli stakeholder dovranno essere informati tempestivamente

Chiarezza: Le informazioni devono essere presentate in modo comprensibile e accessibile agli stakeholder

Affidabilità: Le informazioni e i processi usati per redigere il report devono essere raccolti, registrati, preparati e analizzati in modo da essere oggetto di esame.

Fedeltà e correttezza del documento

Un Bilancio Sociale o di Missione, così come un bilancio di esercizio, deve rappresentare con fedeltà, correttezza, buona fede, completezza, neutralità, ecc... l'operato ed i risultati dell'organizzazione.

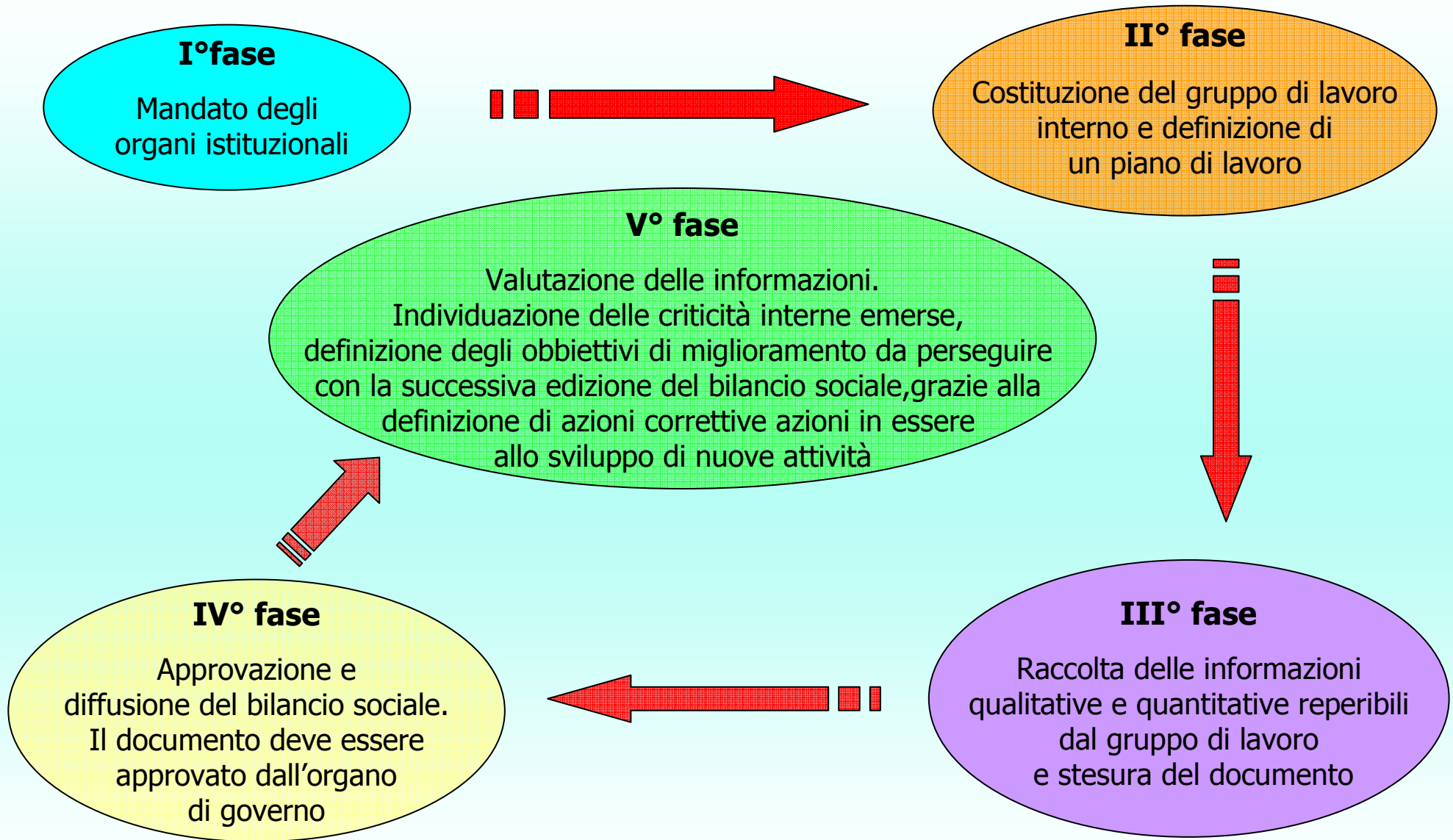
In tal senso deve differenziarsi nettamente da una comunicazione pubblicitaria o propagandistica, che ha il dovere morale di essere non menzognera, ma non deve essere sempre completa, neutrale, ecc... perché colui si accorge che riceve il messaggio sa che si tratta di propaganda.

Il perseguimento della missione

L'organizzazione non profit dovrebbe effettuare un'analisi, che metta in evidenza anche eventuali criticità, di:

- **Efficacia**, intesa nella duplice accezione di capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati e di capacità di soddisfare i bisogni e le aspettative degli *stakeholders* cui è indirizzata l'azione;
- **Efficienza**, intesa come capacità di minimizzare le risorse utilizzate a parità di risultati ottenuti;
- **Coerenza** con gli impegni assunti (nella missione, nella carta dei servizi, ecc.).

Il processo realizzazione del Bilancio Sociale



I requisiti minimi di contenuto e le differenze in generale

	Bilancio di missione per le piccole Odv	Bilancio di missione	Bilancio Sociale
Presentazione	✓	✓	✓
Nota Metodologica	✓	✓	✓
Identità	Ad esclusione di “Contesto di riferimento” e “disegno strategico”	✓	✓
Il Governo e le risorse umane	Ad esclusione degli aspetti relativi alle persone remunerate	Ad esclusione degli aspetti relativi alle persone remunerate	✓
Le risorse economico-finanziarie	✓	✓	✓
Il perseguimento della missione	✓	✓	✓
Le attività strumentali	✓	✓	✓
Altre questioni rilevanti per gli stakeholders	Non applicabile	Non applicabile	✓

Contenuti e le differenze nello specifico (1)

	Bilancio di missione per le Odv di piccole dimensioni	Bilancio di missione	Bilancio sociale
Presentazione	✓	✓	✓
Nota Metodologica	✓	✓	✓
IDENTITA'			
Profilo generale	✓	✓	✓
Il contesto di riferimento	Non applicabile	✓	✓
La storia	✓	✓	✓
La missione	✓	✓	✓
Gli stakeholders	✓	✓	✓
Il disegno strategico	Non applicabile	✓	✓

Contenuti e le differenze nello specifico (2)

IL GOVERNO E LE RISORSE UMANE	Bilancio di missione per le Odv di piccole dimensioni	Bilancio di missione	Bilancio sociale
La compagine sociale	✓	✓	✓
Il sistema di governo ed i processi di partecipazione	✓	✓	✓
La struttura organizzativa	✓	✓	✓
Le persone che operano nell'organizzazione	Ad esclusione degli aspetti relativi alle persone remunerate	Ad esclusione degli aspetti relativi alle persone remunerate	✓

Contenuti e le differenze nello specifico (3)

LE RISORSE ECONOMICO/FINAZIARIE E LA DOTAZIONE PATRIMONIALE	Bilancio di missione per le Odv di piccole dimensioni	Bilancio di missione	Bilancio sociale
Le risorse ed il loro utilizzo	✓	✓	✓
La valorizzazione delle risorse gratuite	✓	✓	✓
Il patrimonio a disposizione ed il suo utilizzo	✓	✓	✓
L'assenza di scopo di lucro	✓	✓	✓
Il perseguimento della missione	✓	✓	✓
Le attività strumentali	✓	✓	✓
Altre questioni rilevanti per gli stakeholders	Non applicabile	Non applicabile	✓

Caratteristiche essenziali del bilancio sociale

Il Bilancio Sociale è un documento autonomo, redatto con **periodicità annuale, reso pubblico, volto a fornire una rendicontazione sull'operato di un'organizzazione:**

- Fedele, corretta, completa
- Chiara e comprensibile
- Capace di rappresentare in un quadro unitario il rapporto tra visione strategica (politica), obiettivi, risorse e risultati, esprimendo il senso dell'azione
- Che prenda in considerazione le questioni rilevanti per tutti gli stakeholders da un punto di vista economico, sociale e ambientale.

Il Bilancio Sociale

Denominiamo **‘bilancio sociale’** un documento in cui
l’area di dati e informazioni fornita dal bilancio di
missione viene allargata per rendicontare su
responsabilità, impegni, comportamenti e risultati
delle azioni dell’organizzazione verso tutti gli
stakeholders interessati

Presentazione

Il documento si apre con una sintetica presentazione, firmata dal Presidente dell'organizzazione, con cui:

- vengono spiegate le finalità del bilancio sociale ed il ruolo ad esso attribuito nel governo e nella gestione dell'organizzazione**
- si evidenziano gli elementi essenziali che hanno caratterizzato l'esercizio in esame e si forniscono indicazioni sui principali impegni / problemi / sfide per il futuro.**

L'identità: descriviamo chi siamo

- **Carta di identità** – chi siamo?
- La **storia** – da dove veniamo?
- La **missione** – perché esistiamo?
- I **valori** – in cosa crediamo?
- La **visione** – cosa vorremmo ottenere?
- L'**assetto organizzativo** – come è strutturata ed organizzata la nostra associazione, appartenenza a raggruppamenti consimili
- Il **sistema delle relazioni** – chi sono i nostri portatori di interesse?

La Nota metodologica

La nota metodologica deve fornire le informazioni rilevanti sulle modalità di realizzazione del bilancio di missione/sociale (come è stato realizzato), in particolare rispetto a:

Periodo temporale cui si riferisce la rendicontazione, le linee guida, gli standard ed/o i modelli assunti a riferimento.

Numero di edizioni del bilancio sociale già realizzate.

Completezza della rendicontazione; deve essere dichiarata e motivata l'eventuale mancata considerazione nel documento di attività svolte dall'organizzazione e/o di questioni rilevanti ai fini della rendicontazione

Fasi fondamentali del processo di rendicontazione e soggetti interni ed esterni che vi hanno preso parte, segnalando il ruolo da essi svolto e le modalità del loro coinvolgimento.

Obiettivi di miglioramento delle modalità di rendicontazione per l'edizione successiva

Caratteristiche istituzionali ed organizzative

Il profilo generale dell'organizzazione	Presentazione sintetica delle caratteristiche fondamentali dell'organizzazione.
Il contesto di riferimento	Caratteristiche della comunità di riferimento e/o del problema sociale rispetto a cui l'organizzazione interviene.
La storia	<u>Tappe fondamentali della storia dell'OdV in sintesi e a grandi linee.</u>
La missione	<p>Dichiarazione sintetica comprendente i seguenti elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • finalità istituzionali, che esprimono la ragion d'essere dell'organizzazione, in termini di problemi che questa vorrebbe contribuire a risolvere, cambiamenti che vorrebbe determinare, benessere che vorrebbe creare a favore di determinati soggetti • sistema di valori e di principi che qualificano le finalità che orientano le scelte strategiche ed i comportamenti operativi dei membri dell'organizzazione • principali tipologie di attività attraverso le quali l'OdV intende perseguire le finalità istituzionali coerentemente con il sistema di valori e principi.
I pubblici di riferimento (stakeholders)	Stakeholders: sono coloro che sono condizionati e che condizionano, direttamente o indirettamente, dalla attività della OdV .
	Stakeholders di Missione: sono coloro nell'interesse dei quali le attività istituzionali dell'organizzazione sono poste in essere.
	Stakeholders prioritari: sono i soggetti senza la cui presenza l'organizzazione non potrebbe realizzare le proprie attività istituzionali. Si tratta dei volontari, finanziatori di particolare peso e/o interesse (donatori, soggetti pubblici convenzionati, ecc.),
Il disegno strategico	Comprende gli obiettivi di medio-lungo termine e le strategie per raggiungerli.

Il governo e le risorse umane

Questa sezione del bilancio sociale dovrebbe **contenere tutti gli elementi utili per permettere al lettore una adeguata conoscenza della struttura della OdV.**

Dunque, dovrà contenere informazioni relative all'assetto istituzionale e organizzativo, con una specifica attenzione agli aspetti della partecipazione e della democrazia interna.

Di seguito elenchiamo i principali soggetti che compongono la struttura di una Odv con affianco gli esempi di indicatori da inserire tra i contenuti del bilancio sociale.

Il governo e le risorse umane

L'assemblea dei soci (Funzioni e responsabilità)	N. di assemblee tenute nel periodo oggetto di rendicontazione e, per ciascuna di essa, livello di partecipazione dei soci (numero totale e % sul totale aventi diritto di voto, distinguendo tra in proprio e per delega).
Gli organi di Governo (Funzioni e responsabilità)	Composizione dell'organo di governo (es. Consiglio Direttivo) specificando nome e cognome, anzianità di carica, professione, altri ruoli di governo/di controllo svolti in altre organizzazioni (profit, non profit o pubbliche)
	Modalità di nomina dell'organo/i di governo
	N. di incontri tenuti nel periodo oggetto di rendicontazione
Il collegio dei revisori (Funzioni e responsabilità)	Composizione effettiva dell'organo di controllo, indicando professione, titolo di studio, durata della carica
	e N. di incontri del collegio nell'anno
	Principali questioni affrontate dall'organo di controllo nell'anno
Le reti	Eventuali partecipazioni a reti e collaborazioni attive con altre organizzazioni (enti pubblici, Organizzazioni Non Profit, imprese, ecc.) specificando finalità e natura del rapporto

Il governo e le risorse umane

La composizione della base sociale (Funzioni e responsabilità)	N. dei soci/associati e relativa dinamica
	Composizione della base sociale: - persone fisiche: sesso, età - persone giuridiche: natura giuridica
	Anzianità associativa dei soci/associati
I volontari (Funzioni e responsabilità)	N. volontari attivi in modo continuativo
	Suddivisione dei volontari continuativi per età
	Suddivisione volontari continuativi in base al tipo di impiego presso l'Organizzazione Non Profit
	N. totale di ore di volontariato offerte all'Organizzazione Non Profit
	N. totale dei volontari continuativi che sono entrati e usciti nel periodo e tasso di turnover
Il personale retribuito (Funzioni e responsabilità)	N. lavoratori a fine anno ed evoluzione negli ultimi 3 anni
	Suddivisione lavoratori per sesso, età, tipologia contratto
	Suddivisione lavoratori per funzione nell'organizzazione

Le risorse economiche – finanziarie e la dotazione patrimoniale: quadro generale

Una OdV, nell'ambito del proprio bilancio di missione e sociale, non può prescindere dalla rendicontazione su aspetti economici, finanziari e patrimoniali

La comunicazione su tali aspetti risulta essenziale per il rispetto del principio della trasparenza più volte enunciato, nonché per rendere conto a tutti coloro che sono interessati sulla capacità dell'OdV di reperire risorse e sull'adeguatezza del loro utilizzo.

Rispetto al bilancio d'esercizio, **il bilancio di missione ed il bilancio sociale da un lato costituiscono una sorta di “esposizione divulgativa”**, per favorire la comprensione degli elementi fondamentali da parte di tutti gli interessati (spesso non in grado di “orientarsi” in un bilancio di esercizio), dall'altro forniscono specifici approfondimenti su alcuni aspetti particolarmente rilevanti.

Le risorse economiche – finanziarie e la dotazione patrimoniale: quadro generale

La tabella di seguito schematizza **le informazioni economiche/finanziarie principali che devono essere presenti nel bilancio sociale:**

Le risorse raccolte ed il loro utilizzo	Analisi di oneri e proventi (entrate – uscite), in particolare per provenienza e destinazione. Calcolo ed analisi di alcuni indicatori significativi.
La valorizzazione delle risorse gratuite	Valorizzazione monetaria delle risorse di varia natura ottenute gratuitamente, in presenza di prezzo di riferimento. Altrimenti, quantificazione con misure fisiche.
Il patrimonio a disposizione ed il suo utilizzo	Valore e composizione del patrimonio. Motivazioni della eventuale esistenza di ingenti disponibilità finanziarie e criteri di investimento adottati.
L'assenza dello scopo di lucro	Dati relativi al rispetto della condizione di assenza di distribuzione diretta ed indiretta di utili.

Il valore aggiunto nel bilancio sociale delle Odv

E' in grado di rappresentare

il risultato che un'organizzazione è stata capace di raggiungere il fine di soddisfare le particolari esigenze di carattere sociale.

-L'obbiettivo è quello di evidenziare l'efficienza della condotta dell'Odv e massimizzare la ricchezza prodotta e distribuita che può mettere in evidenza la “giustizia distributiva della condotta dell'Odv”

-Solo in una rappresentazione per valore aggiunto (integrata con ratifiche e note di completamento) è possibile esprimere una valutazione in merito alla remunerazione di tutti i fattori impiegati nel processo produttivo.

Il valore aggiunto nel bilancio sociale delle Odv

L'esistenza di un adeguato sistema di "contabilità sociale", consente di misurare l'impatto sociale della gestione in termini di oneri assunti a proprio carico e benefici per la comunità, costituisce dunque il presupposto per poter determinare il "Valore aggiunto" delle azioni realizzate ad esempio:

le associazioni dei volontari Ospedalieri, il cui valore aggiunto può essere determinato, per quanto possibile, riconvertendo il lavoro volontario a costi equivalenti con le figure tipiche del contratto di lavoro ottenibili sul mercato

Il valore aggiunto nel bilancio sociale delle Odv alcuni esempi

Le risorse umane impiegate

	Numero di risorse impiegate	Valore orario medio	Numero ore complessivo in un anno	Valore aggiunto equivalente
Volontari in Servizio Civile Nazionale	12	€ 8,00	16.800	€ 134.400,00
Operatori volontari impegnati in attività di servizi	4	€ 16,00	6.000	€ 96.000,00
Totali	16	€ 24,00	22.800	€ 230.400,00

I servizi erogati

	Numero di servizi erogati	Valore medio	Numero ore/giornata complessivo in un anno	Valore aggiunto equivalente
Consulenze erogate (in ore)	524	€ 20,00	786	€ 15.720,00
Ausili in comodato gratuito (a giornata)	776	€ 40,00	31.040	€ 1.241.600,00
Totali	1.300	€ 60,00	////	€ 1.257.320,00

La missione

In sintesi la **MISSIONE** dovrebbe rispondere alle seguenti domande fondamentali:

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

La missione costituisce l'enunciato identitario fondamentale di un'organizzazione, esprime il senso complessivo della sua azione e l'impegno essenziale con i suoi principali interlocutori

In quanto tale, la missione costituisce un punto di riferimento imprescindibile per la rendicontazione, in **quanto una parte rilevante degli stakeholder sono interessati ad avere informazioni su scelte strategiche**, attività e risultati dell'organizzazione in modo tale da poterne valutare la coerenza e l'efficacia rispetto alla missione.

Il perseguimento della missione (1)

La rendicontazione sulle attività istituzionale deve consentire agli stakeholders interessati di effettuare una valutazione sull'impegno dell'organizzazione e sui risultati raggiunti nel perseguimento della sua missione

La rendicontazione deve essere articolata per macro- aree d'intervento

Con questo termine s'intende:

- un'insieme di attività istituzionali
- aggregate sulla base di criteri di rilevanza rispetto alla missione dell'organizzazione
- e di comprensione da parte degli stakeholder interessati dei risultati sociali raggiunti

Il perseguimento della missione (2)

Per ogni macro-area di intervento devono essere descritte le diverse attività realizzate, prendendo in esame (per quanto possibile e rilevante), in modo tra loro coordinato, i seguenti elementi:

- i bisogni rispetto ai quali l'organizzazione vuole intervenire;
- gli stakeholder destinatari dell'intervento;
- gli obiettivi, strategie, programmi di intervento;
- le risorse di varia natura disponibili ed impiegate (input);
- gli aspetti processuali;
- i beni e servizi prodotti (output), in termini di quantità e qualità;
- gli effetti determinati (spesso denominati outcome) rispetto ai bisogni identificati.
- impegni e obiettivi per il futuro.

Il perseguimento della missione (3)

Sulla base di tali elementi si dovrebbe effettuare un'analisi, che metta in evidenza anche eventuali criticità, di:

- Efficacia, intesa come capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati e di capacità di soddisfare i bisogni e le aspettative degli stakeholder cui è indirizzata l'azione;
- Efficienza, intesa come capacità di minimizzare le risorse utilizzate a parità di risultati ottenuti;
- Coerenza con gli impegni assunti (nella missione, nella carta dei servizi, ecc.).

A tal fine è necessario definire specifici indicatori, che consentano di misurare gli aspetti individuati come rilevanti e di effettuare un confronto tra i valori ottenuti nell'esercizio in esame e altri valori di riferimento (di esercizi precedenti, obiettivi predefiniti, di altre organizzazioni, standard, benchmark, ecc.).

Il perseguimento della missione esempio (4)

Servizio di consulenza

Il servizio fornisce agli utenti un primo livello di sostegno diretto informativo, rispondendo a quesiti che riguardano singole questioni poco complesse di conoscenza diretta dell'operatore e che non prevedono nessun tipo di elaborazione dei contenuti. Il servizio "informazioni" è disponibile presso tutti gli sportelli

	Anno 2010	Anno 2011	Variazioni %
Oneri sostenuti per il servizio del personale interno	€11.000	€ 11.000	0%
Numero servizi erogati	707	776	+ 9,7%

Il perseguimento della missione esempio (5)

Servizio di comodato gratuito ausili

L'attività di comodato gratuito di ausili risponde al bisogno della persona ammalata e delle famiglie di essere supportate nella gestione della disabilità. L'attività di comodato gratuito di ausili viene garantito dai volontari presenti negli sportelli operativi dislocati sul territorio e dai responsabili di area presenti nella sede regionale

	Anno 2010	Anno 2011	Variazioni %
Numero di ausili prestati	481	524	+ 8,9%
Numero di utenti richiedenti	434	487	+ 12,2%
Numero di richieste evase	412	477	+ 15,7%
Costi sostenuti	€ 14.000	€ 13.200	- 5,7%
Risorse umane utilizzate (volontarie e dipendenti)	12	11	- 8,3%
Effetti determinati (grado di soddisfazione dell'utente scala da 1 a 10)	7	8	+ 14,2%
Stima dei benefici economici prodotti	€ 23.000	€ 27.000	+ 17,4%

Il sistema degli indicatori

E' importante focalizzare ora l'attenzione sugli indicatori

che misurano gli obiettivi e il segno della loro realizzazione delle attività

Sono strumenti che ci aiutano a comprendere, in relazione a determinati obiettivi, a che punto siamo arrivati oppure quanto manca

Hanno il loro punto di forza nell'immediatezza in quanto "fotografano" una situazione particolare della vita organizzativa e dei servizi, **restando più facilmente impressi di molte descrizioni**

Il sistema degli indicatori: di processo e di contesto

Gli indicatori con cui un'Odv può sviluppare azioni di misura della propria capacità di perseguire la missione e le finalità assegnate possono distinguersi in:

Indicatori di processo: riflettono gli aspetti operativi di gestione ritenuti rilevanti e possono essere impiegati per rilevare lo stato di avanzamento degli interventi (ad esempio, i flussi di spesa effettiva rispetto a quella programmata o il numero di beneficiari che entrano ed escono dai programmi)

Indicatori di contesto: danno informazioni sulla realtà socio economica in cui sono attuati i processi e le azioni poste in essere dall'Odv

Il sistema degli indicatori: di realizzazioni materiali, di risultato, di impatto

Dal punto di vista dei singoli interventi, gli indicatori rappresentano la misura di diverse realizzazioni:

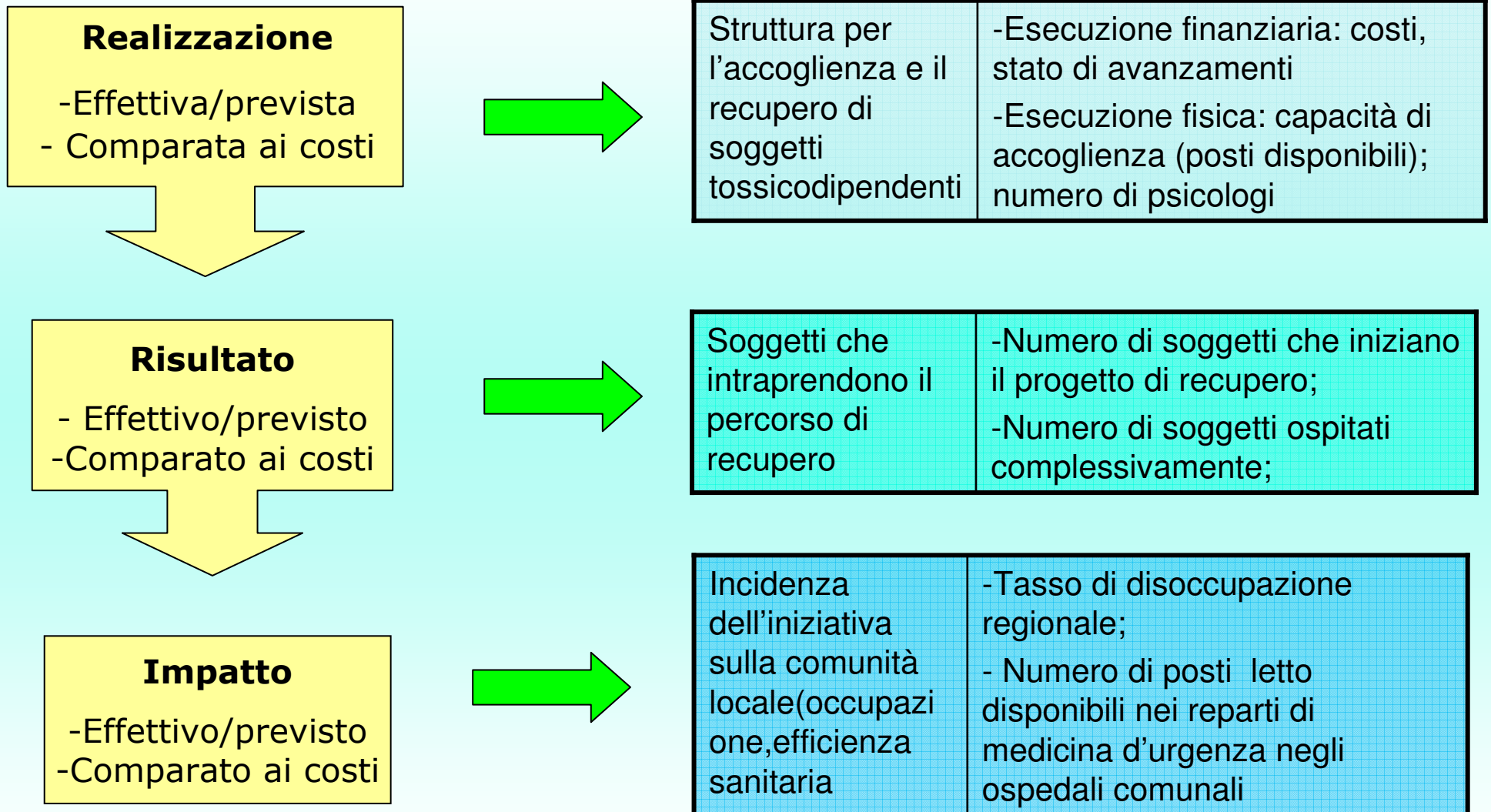
Realizzazioni materiali: sono espressi in unità fisiche o finanziarie (esempio il numero di soggetti ospitati in un centro di accoglienza o l'introito di una Odv dovuta a donazioni)

Di risultato: hanno il fine di misurare l'effetto diretto ed immediato prodotto da una Odv. Possono essere di natura fisica (ad esempio: *il numero di extracomunitari che dimorano nelle nuove abitazioni messe a disposizione di una Odv impegnata nell'attività d'integrazione sociale*)

oppure di natura finanziaria (ad esempio: *l'effetto moltiplicatore sulle risorse del settore pubblico realizzato grazie ad interventi di raccolta fondi mirati a progetti specifici di recupero di tossicodipendenti*)

Di impatto: hanno la funzione di rilevare le conseguenze che i progetti avviati dall'Odv generano oltre gli effetti immediati sui diretti beneficiari. Gli indicatori d'impatto acquistano un maggior significato se analizzati alla luce di altri indicatori ad essi collegati dalla sequenza logica delle fasi di attuazione dei progetti

Legame logico tra gli indicatori d'impatto e gli altri indicatori



Esempi di indicatori sociali per le Odv del settore sanitario

Aspetti significativi	Stakeholders principalmente interessati	Indicatori	Modalità di misurazione
Tutela salute	Cittadinanza ASL e aziende ospedaliere	Tempestività dell'intervento	Tempo medio di arrivo sul luogo in rapporto agli standard 118 (o alla media nazionale)
		Livello di professionalità	Volontari certificati e non, complessità delle prestazioni
		Volume delle prestazioni	N. di prestazioni (complessità) erogate e destinatari serviti del territorio d'interesse e fuori territorio
		Adeguatezza mezzi e strumenti	Rispetto standard di manutenzione periodica, numero nuovi mezzi, ecc.
Continuità del servizio		Grado di copertura	Giorni e ore di servizio nella settimana
Capacità di rispondere alle esigenze territoriali		Grado di copertura	Servizi effettuati (numero, ore, km), eventualmente in rapporto a quanto fatto complessivamente sul territorio e fuori territorio
Sensibilizzazione e prevenzione		Formazione	Destinatari, numero dei partecipanti, numero interventi formativi e di sensibilizzazione sulla prevenzione e sulla gestione delle situazioni critiche

Esempi di indicatori sociali per le Odv del settore socio-sanitario 1

Aspetti significativi	Stakeholders principalmente interessati	Indicatori	Modalità di misurazione
Tutela salute	Malati, familiari, enti locali, ASL e aziende ospedaliere	Livello di Assistenza	- Numero di richieste pervenute - Numero di richieste in lista di attesa - Quantità delle prestazioni erogate
		Livello di professionalità personale remunerato	Numero di infermieri e medici coinvolti nell'assistenza; momenti formativi dedicati da medici e infermieri
		Livello professionalità volontari	Anzianità volontari, momenti formativi dedicati ai volontari
Efficacia	Enti locali, ASL e aziende ospedaliere	Grado di copertura delle richieste	- Numero e tipologia prestazioni fornite a domicilio rispetto alle richieste. - Numero dei ricoveri ordinari, in day hospital, prestazioni ambulatoriali, pronto soccorso ecc..
Relazionalità	Malati, enti locali, ASL e aziende ospedaliere	Coinvolgimento volontari nelle attività domiciliari	% casi nei quali sono coinvolti volontari

Esempi di indicatori sociali per le Odv del settore socio-sanitario 2

Aspetti significativi	Stakeholders principalmente interessati	Indicatori	Modalità di misurazione
Capacità di rispondere a esigenze territoriali	ASL e aziende ospedaliere	Grado di copertura esigenze territoriali	- Numero di richieste pervenute - Numero di richieste in lista di attesa - Quantità delle prestazioni erogate
		Andamento della raccolta	Confronto negli anni delle unità raccolte
Capacità di sviluppo della raccolta	ASL, aziende ospedaliere, donatori	Indice di rotazione	Rapporto donazioni/donatori attivi
		Capacità di attrazione	Rapporto tra nuovi donatori e donatori totali (%)
Rapporti con i donatori	ASL, aziende ospedaliere, donatori	Fidelizzazione dei donatori	% di ritorno dell'attività di mailing per richiamo alla donazione
Capacità di attrazione nuovi volontari	OdV - donatori-scuole	Efficacia campagna di coinvolgimento giovani	% di ritorno del mailing rivolto a neo 18 anni

Esempi di indicatori sociali per le Odv del settore sociale 1

Aspetti significativi	Stakeholders principalmente interessati	Indicatori	Modalità di misurazione
Tutela salute	Malati, familiari, enti locali, ASL e aziende ospedaliere	Livello professionale del personale remunerato	<ul style="list-style-type: none"> - Numero infermieri e medici coinvolti nell'assistenza; - Momenti formativi dedicati a medici e infermieri
Efficacia	Enti locali, ASL e aziende ospedaliere	Grado di copertura delle richieste	Numero di tipologia prestazioni fornite a domicilio rispetto alle richieste
Relazionalità	Malati, enti locali, ASL e aziende ospedaliere	Coinvolgimento volontari nelle attività domiciliari	% dei casi nei quali sono coinvolti i volontari

Esempi di indicatori sociali per le Odv del settore sociale 2

Aspetti significativi	Stakeholders principalmente interessati	Indicatori	Modalità di misurazione
Garanzia di mobilità	Destinatari servizio e familiari, Servizi sociali	Grado di copertura delle richieste	- Quantità delle prestazioni richieste e realizzate - % copertura rispetto alle richieste
	Destinatari servizio e familiari	Puntualità	% di servizi che rispettano le esigenze temporali dei destinatari
Relazionalità	Destinatari servizio e familiari	Grado di soddisfazione dei destinatari	% di destinatari soddisfatti rispetto agli aspetti relazionali, ecc.
Tutela salute	Destinatari servizio e familiari, Servizi sociali	Adeguatezza mezzi e strumenti	Rispetto standard di manutenzione periodica, numero nuovi mezzi, ecc.
	Destinatari servizio e familiari, servizi sociali	Puntualità Livello di professionalità	% di volontari che hanno partecipato a formazione specifica

Esempi di indicatori sociali per le Odv del settore ambientale

Aspetti significativi	Stakeholders principalmente interessati	Indicatori	Modalità di misurazione
Sensibilizzazione	Istituzioni scolastiche, cittadini, studenti	Grado di copertura del mondo scolastico	- % di scuole sul territorio nelle quale si sono realizzate attività, articolate per livello scolastico, - N. di studenti e classi coinvolti
	Collettività	Tutela della tradizioni	Numero e tipologia di eventi realizzati
Capacità di relazione con il mondo scolastico	Istituzioni scolastiche, cittadini, studenti	Grado di copertura del mondo scolastico	Numero di progetti inseriti nei POF
Tutela del territorio	Enti locali, cittadini	Grado di copertura territoriale	Comuni sui quali sono state realizzate attività di salvaguardia e recupero
Fruibilità del territorio	Enti locali, cittadini, generazioni future	Incremento aree verdi	Numero ed estensione aree verdi in rapporto all'anno precedente

Esempi di indicatori sociali per le Odv del settore tutela e promozione dei diritti

Aspetti significativi	Stakeholders principalmente interessati	Indicatori	Modalità di misurazione
Tutela dei diritti dei cittadini	Cittadini, collettività	Costituzione parte civile	Numero di cause avviate nell'anno
	Soggetti interessati, cittadini, collettività	Capacità di tutela	Numero di patrocinii legali accettati rispetto alle richieste
Coinvolgimento	Soggetti interessati, cittadini, collettività	Capacità di attrazione	Numero di nuovi volontari attivi sul totale
Sensibilizzazione	Istituzioni scolastiche, cittadini, studenti	Grado di copertura del mondo scolastico	<ul style="list-style-type: none"> - % di scuole sul territorio nelle quale si sono realizzate attività, articolate per livello scolastico. - Numero di studenti e classi coinvolti

Esempi di indicatori sociali per le Odv del settore volontariato internazionale

Aspetti significativi	Stakeholders principalmente interessati	Indicatori	Modalità di misurazione
Capacità progettuale	Indice di tempestività	Tasso di successo della progettazione	Proposte progettuali approvate in rapporto a quelle presentate
		Efficacia delle attività	- Numero di progetti con attività diretta, ricaduta sui beneficiari - Numero dei progetti terminati rispettando i tempi di esecuzione
Realizzazione dei progetti		Tasso di successo della progettazione	Valore progetti approvati in rapporto a quelli presentati
		% progetti che hanno rispettato i tempi previsti di realizzazione	% progetti che hanno rispettato i tempi previsti di realizzazione

Esempi di indicatori sociali per le Odv del settore culturale

Aspetti significativi	Stakeholders principalmente interessati	Indicatori	Modalità di misurazione
Operatività	Collettività, enti, locali, utenti	Iniziative	Numero e tipologia di iniziative realizzate
		Tutela museale	Ore di sorveglianza ed effetti diretti, quali allungamento dell'orario di apertura
		Esposizione	Ore di esposizione del patrimonio artistico oggetto di conservazione
		Conservazione	Tipologia e caratteristiche del patrimonio artistico oggetto di conservazione
Sensibilizzazione		Partecipazione ad iniziative	Numero di soggetti coinvolti

Le attività strumentali (1)

Questa sezione è dedicata alle **attività realizzate volte a raggiungere obiettivi strumentali** rispetto al perseguimento dei fini istituzionali.

Tali attività si distinguono in due tipologie:

- **Attività promozionali e di raccolta fondi:** attività svolte dall'organizzazione per ottenere contributi ed erogazioni liberali;
- **Attività accessorie:** tutte le altre attività diverse da quelle istituzionali poste in essere per favorire l'acquisizione di risorse economiche necessarie per il perseguimento delle finalità istituzionali o, a volte, per completare il servizio o l'offerta fornita attraverso le attività istituzionali.

È necessario quindi fornire in primo luogo una rendicontazione su come e quanto (possibilmente con valutazioni relative anche all'efficienza) tali attività hanno supportato il perseguimento delle finalità istituzionali.

Le attività strumentali (2)

Un ulteriore aspetto da prendere in considerazione è la coerenza della tipologia e della modalità di gestione di tali attività con i valori e i principi dichiarati dall'organizzazione.

In particolare per l'attività di raccolta fondi si devono:

- segnalare eventuali principi specifici assunti come riferimento a tutela dei donatori e di altri stakeholders coinvolti (ad esempio la Carta della Donazione);
- indicare i costi sostenuti, rapportandoli all'ammontare della raccolta stessa nel caso **in cui tale attività sia particolarmente rilevante e diversificata**, tali informazioni vanno fornite per le diverse categorie di attività di raccolta e/o per singole iniziative di grande rilievo;
- fornire informazioni relativamente alla **coerenza tra l'utilizzo dei fondi raccolti e le dichiarazioni contenute nei messaggi di raccolta fondi**; qualora non sia stato possibile rispettare gli impegni assunti con i donatori, ne deve essere data adeguata giustificazione, indicando l'utilizzo effettuato.

Le attività strumentali esempio (3)

Le attività strumentali

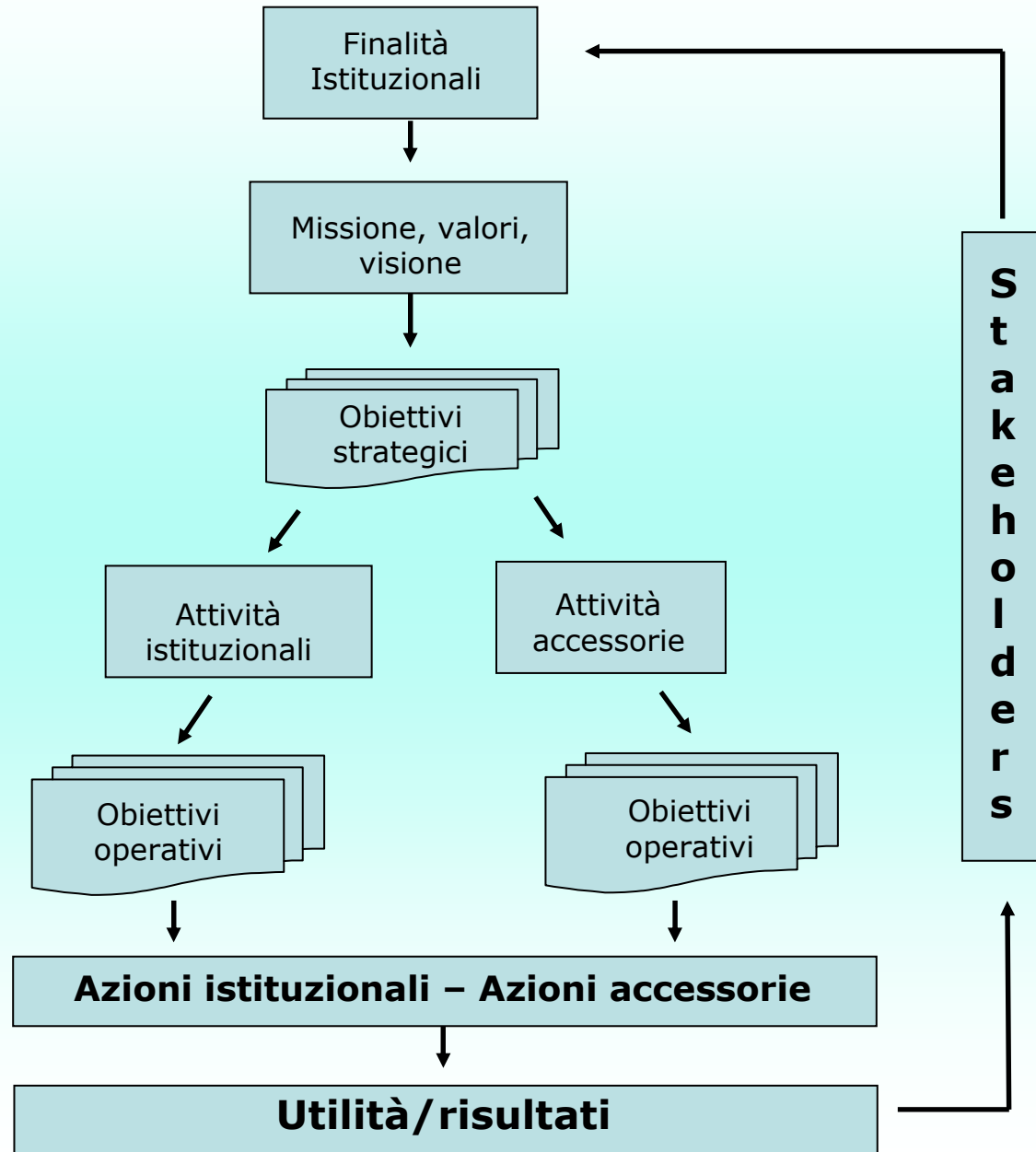
E' stata realizzata per la seconda volta l'attività straordinaria di raccolta fondi "Le stelle di Natale" è servita per sostenere il servizio di trasporto, che nel 2011 è stata maggiore rispetto al 2010

Raccolta fondi straordinaria "Le stelle di Natale"	Anno 2010	Anno 2011	Variazioni %
Entrate	€ 1.900	€ 2.700	+ 42%
Uscite	€ 300	€ 250	- 16,6%
Numero servizi di trasporto realizzati	323	421	+ 30%

Riepilogando: la struttura del Bilancio Sociale

- Introduzione e nota metodologica
- Caratteristiche istituzionali e organizzative
- Identità (profilo generale, contesto di riferimento, storia, missione, ecc.)
- L'elenco degli *stakeholders* e la descrizione delle relazioni
- Struttura organizzativa (base sociale, personale retribuito, volontari, ecc.)
- Il sistema di governo ed i processi di partecipazione
- Le reti esistenti
- Il perseguimento della missione (aree di attività, impegni assunti, risultati ottenuti, impegni per il futuro, ecc.)
- La dimensione economica
- Altre questioni rilevanti per gli *stakeholders*
- Obiettivi di miglioramento e questionario di valutazione

Riepilogando: l'assetto gestionale e processo di formazione del bilancio sociale



Considerazioni conclusive

Realizzare il bilancio sociale o di missione **diventerà sempre più un valido strumento di comunicazione**, per tutti le Odv che vorranno qualificare e segnalare la loro presenza all'interno del tessuto sociale di appartenenza.

Servirà a dimostrare anche in maniera progettuale
la reale ricaduta sociale o culturale delle attività svolte sul territorio

Sarà probabilmente sempre più uno degli strumenti che saranno tenuti in considerazione non solo da parte degli enti pubblici per l'affidamento di appalti o convenzioni ma anche per i donatori privati

**Indirizzi web di organizzazioni diverse in cui è possibile trovare
linee guida utili per l'elaborazione un Bilancio Sociale**

Modello di riferimento	Tipologia di organizzazioni	Indirizzo Internet
CSVnet	Organizzazioni di volontariato	www.csvnet.it
Agenzia per il Terzo settore (competenze passate al ministero delle politiche sociali)	Organizzazioni non profit	www.lavoro.gov.it/Lavoro/md/Area Sociale/AgenciaTerzoSettore
Consiglio Nazionale dei dottori commercialisti	Organizzazioni non profit	www.cndc.it
Istituto Nazionale per l'Impatto Sociale dell' Economia	Organizzazioni profit e non profit	www.bilanciosociale.info
Associazione G.B.S.	Organizzazioni profit e non profit	www.gruppobilanciosociale.org
Progetto impresa responsabile	Organizzazioni profit e non profit	www.bilanciosociale.it
Linee Guida ISA (International Social Accountability) – 2000	Organizzazioni profit, non profit e enti pubblici	www.bilanciosociale.info

Ringraziamo tutti gli intervenuti

Questo evento, come previsto dalle legge 266/91 per tutte le attività del Centro Servizi Volontariato, è possibile grazie al contributo delle Fondazioni di origine bancaria:

Fondazione Cassa di Risparmio di Udine e Pordenone, Fondazione Cassa di Risparmio di Trieste, Fondazione Cassa di Risparmio di Gorizia, Fondazione Casse di Risparmio delle Province Lombarde e ACRI-Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio SpA erogato attraverso il Comitato di Gestione del Fondo Speciale del Volontariato del Friuli Venezia Giulia



Il Centro Servizi Volontariato Friuli Venezia Giulia è socio di CSV.net, Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato



Il Centro Servizi Volontariato Friuli Venezia Giulia è inoltre socio del Centre Européen du Volontariat

