

COME SI PESA IL NON PROFIT



## Perché una rendicontazione di qualità è vitale per il volontariato

### Propersi

L'abc per misurare e comunicare il capitale sociale

### Vittadini

Senza investimenti sul capitale umano non ci sarà futuro

### Testa

Creatività e ironia miscela vincente per il Terzo settore



CENTRO SERVIZI PER IL VOLONTARIATO NELLA PROVINCIA DI MILANO

piazza Castello, 3 - 20121 Milano - tel. 02.4547.5850 - fax 02.4547.5458

[www.ciesevi.org](http://www.ciesevi.org)



## **Vdossier**

rivista trimestrale

Centro servizi per il volontariato nella provincia di Milano

ottobre 2010  
anno 1  
numero 2

Registrazione del Tribunale di Milano  
n. 550 del 1/10/2001

### **Editore**

Associazione Ciessevi  
piazza Castello 3  
20121 Milano  
tel. 02.45475850  
fax 02.45475458  
email [info@ciessevi.org](mailto:info@ciessevi.org)  
[www.ciessevi.org](http://www.ciessevi.org)

### **Direttore Responsabile**

Lino Lacagnina

### **Redazione**

Elisabetta Bianchetti  
Paolo Marelli  
email: [comunicazione@ciessevi.org](mailto:comunicazione@ciessevi.org)

### **Hanno Collaborato a questo numero**

Adriano Propersi  
Francesca Pasi  
Giovanni Stiz  
Francesco Aurisicchio  
Giuseppe Guzzetti  
Silvia Rapizza

### **Progetto Editoriale**

Paolo Marelli

### **Progetto Grafico e Impaginazione**

Francesco Camagna  
Simona Corvaia  
email [info@mokadesign.org](mailto:info@mokadesign.org)

### **Stampa**

Il Papiro soc. coop. soc. Onlus  
via Baranzate 72/74  
20026 Novate Milanese (MI)

Stampa in carta certificata FSC (Forest Stewardship Council) che garantisce tra l'altro che legno e derivati non provengano da foreste ad alto valore di conservazione, dal taglio illegale o a raso e da aree dove sono violati i diritti civili e le tradizioni locali. Inchiostri derivati da fonti rinnovabili (oli vegetali).

È consentita la riproduzione totale o parziale dei soli articoli purchè venga citata la fonte.



← **L'editoriale**

Comunicò dunque sono. L'importanza strategica dell'accountability

A PAGINA **7**



← **In cattedra**

L'abc della rendicontazione per misurare e comunicare il capitale sociale degli enti

A PAGINA **11**

**La parola all'esperto**

Una "famiglia" di strumenti per una relazione di fiducia con istituzioni e stakeholder

A PAGINA **23**



← **L'esperienza**

Le associazioni a scuola studiano per diplomarsi in competenza ed efficienza

A PAGINA **31**

← **Guzzetti**

Non c'è sviluppo economico senza il ricco patrimonio di attività del Terzo settore

A PAGINA **38**



← **Business non profit**

La sfida di Banca Prossima, quando il credito finanzia la solidarietà

A PAGINA **46**

← **Vittadini**

Senza investimenti nel capitale umano non ci sarà futuro

A PAGINA **51**

**Testa**

Creatività, ironia e rigore: così la pubblicità diventa l'anima del volontariato

A PAGINA **58**

**Lezione americana**

Il valore sociale si pesa soltanto con l'interazione tra domanda e offerta

A PAGINA **65**



# Lo scenario

## Comunico dunque sono L'importanza strategica dell'accountability

di **Lino Lacagnina**, presidente Ciessevi



**V**OGLIO PRIMA DI TUTTO RINGRAZIARE i numerosi lettori che hanno fatto pervenire i loro apprezzamenti per il primo numero di *Vdossier*. Ci fa molto piacere essere confermati sia nella scelta della formula dell'approfondimento, sia per l'argomento e i contenuti dello scorso numero della nostra rivista.

Non è stato facile decidere il tema numero due da affrontare, sia riguardo alle molte urgenze su cui confrontarsi, sia per essere in grado di mantenere alto il profilo che abbiamo cercato di dare al nostro trimestrale.

La scelta è andata sulla rendicontazione sociale, o accountability, come più propriamente viene definita non tanto in ossequio agli anglofoni, ma quanto perché la traduzione italiana non rende pienamente il significato del termine inglese.

In fondo, forse, l'obiettivo principale che si pone questo numero di *Vdossier* è proprio quello di chiarire bene che cos'è il bi-

**Le associazioni non giudicano  
cruciale farsi conoscere.  
Anzi giudicano spesso dannoso e  
inutile dedicare del tempo a  
illustrare la propria attività e  
quali risultati portano  
a beneficio della comunità**



lancio sociale e l'importanza strategica che oggi riveste per le organizzazioni di volontariato e il Terzo Settore. Saranno gli interventi degli illustri e competenti amici che abbiamo coinvolto a sviluppare esaurientemente quanto ho appena accennato. Io mi limiterò qui di seguito a spiegare in modo essenziale, perché è strategico, oggi più di ieri, che le associazioni si facciano carico ognuna di redigere il proprio bilancio sociale.

Siamo in momento di crisi generalizzata e, quindi, non solo economica e per uscirne bisogna puntare alle forze sane del Paese.

Molto spesso queste forze non hanno la consapevolezza di essere tali e lavorano nell'ombra, con l'unico obiettivo di rendere un servizio concreto alla propria comunità locale e contemporaneamente esprimere, con solidarietà e impegno, la loro vicinanza a chi ha bisogno e il proprio contributo per la realizzazione di un'ideale che varia su molteplici campi: educativo, sportivo, ambientale, culturale, sanitario e altro ancora.

Questa massa operosa sparsa capillarmente non giudica importante farsi conoscere. Anzi giudica persino dannoso utilizzare parte del tempo dedicato all'impegno per far sapere cosa fanno e quali risultati a beneficio della comunità ha portato il lavoro svolto.

La mancanza di questo protagonismo è una perdita che il Paese non si può più permettere. Soprattutto non possiamo più permetterci noi che altri si appropriino delle idee, delle iniziative, delle realizzazioni che le organizzazioni di volontariato, giorno dopo giorno, mettono in campo per il bene della nostra comunità. È il fa-

moso e tanto virtuoso bene comune, quello di cui molti si riempiono la bocca e qualcuno anche le tasche, ma che il mondo del volontariato è l'unico a renderne una ragione di vita.

Abbiamo detto più volte che i Centri di servizio non rappresentano il volontariato, ma sono osservatorio privilegiato di questa realtà.

Come Ciessevi di Milano e provincia, attraverso il lavoro costante con le associazioni, vediamo l'evol-

versi di questo mondo, le difficoltà che lo attraversano, le tensioni ideali, i successi, l'inadeguatezza strutturale ad affrontare la complessità della società attuale.


Il nostro impegno, anche attraverso Vdossier, sarà quello di individuare ogni singolo fenomeno, perché possano essere più chiari i termini delle questioni e, di conseguenza, più facile individuare negli ambiti preposti, le soluzioni.

Per questo occorre avere una visione sempre più precisa e oggettiva della realtà. E per sfuggire a tentazioni ideologiche che inficiano alla base questa oggettività bisogna imparare a RENDERE CONTO.

Rendere conto delle proprie finalità, delle sinergie con le altre realtà; rendere conto del proprio territorio per evidenziare che non si fanno doppioni inutili, ma si collabora e si integrano le azioni.

Rendere conto della propria organizzazione della facilità di accesso ad essa, della reale democraticità degli organismi direttivi.

Rendere conto delle attività svolte, dei risultati raggiunti in rapporto a quelli preventivati.

Rendere conto del proprio bilancio di esercizio con trasparenza, ma anche valorizzando il proprio lavoro volontario, perché la comunità, gli stakeholders e in particolare gli enti e le istituzioni pubbliche si rendano conto del risparmio che la collettività ha potuto effettuare grazie all'impegno dei volontari. 

**“  
Rendere conto  
del proprio bilancio  
di esercizio  
è importante perché  
gli stakeholders  
sappiano  
che la collettività  
ha ottenuto  
dei risparmi grazie  
ai volontari  
”**

# In cattedra

## L'abc della rendicontazione per misurare e comunicare il capitale sociale degli enti

di **Prof. Adriano Propersi** Professore di Economia aziendale presso il Politecnico di Milano e Consigliere dell'Agenzia per le Onlus  
e **Avv. Francesca Pasi** Collaboratore del Servizio Indirizzo e Vigilanza dell'Agenzia per le Onlus



**L'** *accountability*, cioè il “rendere conto” delle proprie azioni a tutti i soggetti interessati, è un valore per tutte le attività umane svolte in forma organizzata, siano esse pubbliche, profit o non profit. Nel caso del settore non profit il “rendere conto” è particolarmente importante in relazione ai caratteri del Terzo settore, ove sono assenti gli interessi proprietari, non esistono gli azionisti che finanziano la gestione e, sebbene vengano svolte funzioni sociali o ideali, generalmente di

**Gli amministratori degli enti non profit devono rendicontare a tutti i soggetti interessati come si è svolta l'attività ideale e sociale che l'ente ha condotto**

interesse pubblico, non vi sono finanziamenti pubblici prestabiliti. Gli amministratori degli enti non profit, pertanto, devono rendicontare a tutti i soggetti interessati come si è svolta l'attività ideale e sociale che l'ente ha condotto. Le informazioni economiche e finanziarie che si traggono dai bilanci di esercizio degli enti non pro-

“  
Il bilancio sociale come documento di misurazione del valore globale dell'ente, nonché base dell'elaborazione della strategia sociale, ma anche come importante leva di comunicazione dell'attività volontaria  
”

fit, ancorché costruiti secondo gli schemi *ad hoc* predisposti<sup>1</sup>, non sempre sono sufficienti per rappresentare le attività svolte, proprio in relazione ai particolari caratteri gestionali e alle modalità di “*governance*” di questi enti. Gli enti non profit presentano, tra le altre, le seguenti peculiarità:

- ~ sono realtà che perseguono finalità socialmente rilevanti, di natura complessa, occupandosi nelle fasi deboli dei processi sociali unitamente, o in alternativa, all’istituto pubblico;
- ~ sono realtà che nascono da motivazioni di natura etica, morale, di solidarietà, di altruismo ecc. in cui è presente generalmente un naturale orientamento all’economica gestione delle risorse;
- ~ presentano sistemi di *governance* difforni rispetto alle imprese, soprattutto in relazione all’assenza di interessi proprietari che alimentino, indirizzino e controllino costantemente la gestione, con tendenza quindi a essere meno efficienti;
- ~ la credibilità ‘agli occhi della comunità’ di riferimento costituisce una risorsa fondamentale degli enti non profit, e, in quanto tale, va costantemente costruita e sviluppata, creando solide relazioni di fiducia tra gli enti e la comunità esterna, relazioni generatrici di risorse monetarie, in natura, e di personale fondamentali per lo sviluppo del mondo non profit,
- ~ la comunità di riferimento costituisce il principale beneficiario e controllore dell’operato degli enti non profit; essi nascono per il diretto soddisfacimento dei bisogni della comunità, traggono dalla stessa i mezzi per il loro sostentamento economico e morale, concorrendo direttamente al suo progredire.

Il rapporto, quindi, tra le realtà non profit e la comunità di riferimento assume, molto più di quanto si verifica con riferimento alle altre tipologie di aziende, un carattere meramente fiduciario. Le organizzazioni del Terzo settore sono chiamate a costruire tale relazione di fiducia non solo con il ben agire ma anche attraverso gli strumenti della comunicazione sociale della trasparenza, del-

la responsabilizzazione nei confronti della comunità, in sintesi di *accountability*.

Diventa, quindi, importante per gli enti non profit il passaggio dal bilancio di esercizio, che fornisce le informazioni economiche, finanziarie e patrimoniali atte a rappresentare i risultati di esercizio e la situazione dell’ente, al bilancio sociale, quale strumento di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività.

### 1. Dai conti morali al bilancio sociale

La redazione del bilancio sociale non può considerarsi una prassi di recente introduzione in quanto essa trova un prodromo nei cosiddetti conti morali delle I.P.A.B. disciplinati dal legislatore nel 1890 ed ancor prima nella dottrina aziendalistica dell’ottocento. Già allora i cultori della ragioneria usavano il termine ‘conto morale’ per riferirsi al rendiconto degli enti con finalità erogative, che doveva fornire un’informazione suppletiva, di carattere morale, dei dati di bilancio, e nella prassi usavano inserire nelle relazioni al bilancio considerazioni sulla missione in atto. Per tutti si ricorda Michele Riva che nel 1887 scriveva “*Quando il potere esecutivo si presenta al potere ordinativo non deve solamente dire: - ecco vi furono tante spese, tante rendite e tanto profitto netto (...) - Il vero resoconto generale è ben altra cosa e deve non solo comprendere il resoconto economico e giuridico dell’amministrazione ma bisogna che (...) metta a confronto i bisogni che si avevano da soddisfare coi mezzi adoperati per farvi fronte; fa d’uopo che dimostri e le cause di quei bisogni e le difficoltà vinte, è mestieri che metta in evidenza quali furono i risultamenti sia economici, sia giuridici, sia morali (...) è mestieri che dimostri per quali vicende è passato l’ente e in quali condizioni è rimasto*”.<sup>2</sup>.

Anzi la forza della dottrina era tale che ha convinto il Legislatore ad emanare la legge del 17 luglio 1890, che ha regolato e reso obbligatoria la

**Già nei rendiconti delle Ipab di fine '800 esistevano dei “conti morali” che affiancavano ai dati di bilancio, informazioni e considerazioni sulla missione degli enti di tipo benefico**

<sup>1</sup> L’Agenzia per le Onlus ha adottato con un proprio atto di indirizzo “linee guida e schemi per la redazione del bilancio di esercizio degli enti non profit”.

<sup>2</sup> M. Riva, *Opere pie ed altri istituti pubblici minori. Lezioni d’amministrazione e ragioneria pubblica secondo le leggi italiane*, Loescher, Roma 1887.



redazione annuale del conto morale. Il Legislatore dispose, infatti, esplicitamente che le amministrazioni delle Istituzioni Pubbliche di Assistenza dovessero redigere annualmente, nei termini e nei modi fissati con regolamento, il bilancio preventivo ed il conto consuntivo corredato dal conto del tesoriere e da una relazione morale della propria gestione (art. 20 della Legge 17 luglio 1890, n. 6972). Il relatore della camera dei Deputati<sup>3</sup> sulla legge sopra richiamata, in merito a tale disposizione normativa precisava che “*Nella relazione suddetta [morale] l’amministrazione deve:*

1. *far constare del modo onde sono avvenute le riscossioni e le spese;*
2. *esporre la condizione finanziaria e morale della istituzione ed enti della medesima amministrati, le difficoltà superate, i criteri seguiti, i miglioramenti creduti opportuni. Al quale effetto saranno passati in esame le qualità delle rendite, i mezzi ed i modi di aumentarne la produttività e di semplificarne l’amministrazione, nonché la possibilità e la convenienza di mantenere, ridurre o sopprimere alcune spese’.* Notasi che se tale relazione può essere in fatto l’opera di uno solo, in diritto deve essere l’opera di tutto il consiglio o collegio che rappresenta l’ente. Deve quindi essere approvata dalla maggioranza, con le osservazioni e i voti di scissura che i singoli amministratori stiano fare inserire nel verbale, ovvero mandar per iscritto

come tanti allegati alla relazione.”. Quanto sopra evidenzia, quindi, che la redazione dei cosiddetti conti morali delle I.P.A.B. rappresenta un prologo della recente e diffusa prassi degli enti non profit di redigere il bilancio sociale, in aggiunta al bilancio di esercizio. È ormai opinione consolidata, infatti, che la legittimazione degli enti non profit non deriva più soltanto dal riconoscimento pubblico della funzione che svolgono, quanto dalla loro dimostrabile capacità di realizzare la propria “mission”.

**La legittimazione degli enti non profit non deriva più solo dal riconoscimento pubblico della funzione che svolgono, quanto dalla loro capacità di realizzare la propria “mission”**

## 2. Il sistema informativo e destinatari dell’informazione sociale

In prima approssimazione ed in via generale il bilancio sociale può essere definito come lo strumento informativo che consente la rendicontazione a tutti gli *stakeholder* dell’attività svolta e che presenta i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi dichiarati e impliciti nella *mission* dell’ente, dando conto sia degli aspetti economici e finanziari della gestione, sia di quelli sociali ed anche ambientali<sup>4</sup>. Non esiste, tuttavia, una definizione univoca e rigorosa dei contenuti del bilancio sociale e non è semplice arrivare ad una nozione sintetica del termine e ciò per due principali motivi: (i) nonostante lo sviluppo di nuovi modelli e standard di misurazione sociale, non è stato ancora trovato un accordo preciso e generale su cosa e come misurare, a differenza di quanto avviene nell’ambito del bilancio di esercizio (questo è dovuto soprattutto ai diversi punti di vista secondo i quali viene considerato il rapporto tra azienda e società); (ii) il bilancio sociale è spesso inteso come un documento finalizzato a scopi di parte, i cui risultati sono accettati solo dagli interessati, a cui sembrano convenire, o che comunque presenta solo quei dati che sostengono le scelte di determinati centri di interesse<sup>5</sup>.

L’espressione “bilancio sociale”, anche nelle imprese, trova spesso significati e contenuti diversi in base al contesto in cui può venire impiegata. La difficoltà di pervenire ad una definizione univoca del bilancio sociale se vale per le imprese, a maggior ragione si riscontra negli enti non profit, così diversi ed eterogenei per origine, forma giuridica, attività svolta e dimensione. Occorre però ricordare che per queste organizzazioni senza fini di lucro è viva l’esigenza di garantire un’informazione più estesa e comprensibile, rispetto ai rendiconti di esercizio.

È proprio l’esigenza di soddisfare le attese degli *stakeholders*

<sup>3</sup> O. Luchini, Le istituzioni pubbliche di beneficenza nella legislazione italiana, G. Barbera Editore, Firenze 1894.

<sup>4</sup> Per un approfondimento si veda Bruni G., Il bilancio di missione delle aziende non profit in “Rivista Italiana di ragioneria e di economia aziendale”, maggio-giugno 1997, Chiesi A. - Martinelli A. - Pellegatta M., Il bilancio sociale: stakeholder e responsabilità sociale di impresa, Il sole 24 Ore, Milano 2001; Garelli R. La rendicontazione sociale: il bilancio sociale in A.A.V.V. Impresa sociale: verso un frutto possibile, De Ferrari, Genova 2003; Hinna L. Il Bilancio sociale, Il Sole 24 ore, Milano 2002.

<sup>5</sup> A. Propersi, Il sistema di rendicontazione degli enti non profit, Dal bilancio di esercizio al bilancio sociale, Vita e Pensiero, Milano, 2004

a cui i dati di bilancio non forniscono le informazioni adeguate, che spinge a valutare l'importanza di un simile documento.

L'impiego del bilancio sociale può rispondere a una serie di scopi così sintetizzabili:

1. il bilancio sociale come leva di comunicazione. In questo caso tale documento è impiegato come un tipico strumento di marketing, in quanto, evidenziando un'immagine positiva dell'ente, si attendono ritorni economici indiretti. Il rischio principale è quello di adottare il bilancio sociale senza procedere a un reale cambiamento;
2. il bilancio sociale come leva organizzativa. Si tratta di una modalità orientata al potenziamento, e miglioramento, della cultura aziendale, nonché alla valutazione dei risultati raggiunti nei confronti di alcuni stakeholders che possono influire sull'andamento competitivo dell'azienda;
3. il bilancio sociale come documento per la misurazione del valore globale dell'azienda, nonché base dell'elaborazione della strategia sociale. È questo, l'utilizzo più consono attribuibile al bilancio, ma allo stesso tempo difficile in quanto occorre misurare in termini quantitativi l'efficienza sociale, attraverso l'aggiunta di proventi e oneri, attività e passività che esprimono le esternalità nonché fornire tutta una serie di informazioni riguardanti l'effetto indotto che l'attività produce nell'ambiente (maggiore occupazione, iniziative a sostegno del territorio locale, miglioramento delle condizioni socio-economiche dei cittadini ecc.), tutte quantità non oggettivamente e sicuramente determinabili.

Gli enti non profit per poter redigere un bilancio sociale devono disporre di un sistema informativo utile sia ad orientare le scelte gestionali sia a verificare il perseguimento delle finalità sociali.

Il settore non profit, tuttavia, presenta alcune peculiarità che influiscono sulla configurazione del sistema informativo, quali:

- ~ la necessità di individuare specifici parametri per il controllo dei risultati di carattere sociale;
- ~ la coincidenza temporale tra la fase di creazione e quella di distribuzione della ricchezza;
- ~ l'assenza di un prezzo del bene/servizio fornito (anche laddove c'è un prezzo esso non esprime il risultato economico



della gestione poiché ha implicazioni sociali).

La legislazione civilistica e soprattutto fiscale impone anche agli enti senza fini di lucro la redazione di bilanci o rendiconti che informino sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale ed anche in assenza di obblighi legislativi, è ormai diffusa la prassi, soprattutto tra gli enti di maggiori dimensioni, di redigere il bilancio di esercizio. Ma è il passaggio dall'informativa economica-finanziaria-patrimoniale a quella che dia conto dei risultati sociali ed economici raggiunti che gli enti devono compiere, al fine di dare un quadro completo delle dinamiche gestionali loro proprie.

Il sistema informativo aziendale negli enti deve, quindi, strutturarsi in modo tale da consentire l'acquisizione di tutte quelle informazioni necessarie a rappresentare, innanzitutto, il perseguimento dello scopo ideale dell'ente. I destinatari delle informazioni (sia interni che esterni) devono, infatti, poter ricavare elementi sufficienti per giudicare la gestione sociale non solo economica. La collettività mette, infatti, a disposizione risorse per premiare non l'efficienza ma l'efficacia ossia la capacità di offrire un servizio volto a migliorare le condizioni di esistenza di determinati soggetti.

Un ente deve, pertanto, costruire il proprio sistema informativo avendo ben presente quali sono gli interlocutori dell'azienda, cosa si aspettano da essa e, attraverso quali strumenti cercheranno di influenzarne la gestione. È fondamentale per una corretta rendicontazione sociale avere una visione chiara di quelli che sono gli stakeholder in modo tale da strutturare un bilancio sociale che sia conforme alle aspettative e alle esigenze informative degli stessi. Soltanto l'attenzione rivolta verso i differenti destinatari della comunicazione consentirà all'ente di elaborare la propria rendicontazione sociale in modo da raggiungere tutti gli interessati.

Premesso che ogni ente, quindi, deve svolgere un'accurata analisi dei propri interlocutori, la cui individuazione

  
**Il sistema informativo degli enti deve strutturarsi in modo tale da consentire l'acquisizione delle informazioni utili a rappresentare il perseguimento dello scopo ideale** 

è quasi sempre strettamente influenzata dalle caratteristiche del singolo ente, dalla sua storia e dal suo rapporto con l'ambiente circostante, si possono individuare alcuni interlocutori tipici degli enti.

Si possono così distinguere gli stakeholder interni (amministratori, soci, prestatori d'opera, e volontari) da quelli esterni, a loro volta distinguibili in diretti (committenti pubblici, sostenitori, sovventori o donatori, fruitori, finanziatori, fornitori) e indiretti (comunità di riferimento, reti non profit e altri enti, sindacato dei lavoratori, ambiente, collettività e Stato).

Una volta identificati i destinatari del bilancio sociale occorre ora entrare nel merito del suo contenuto tenendo conto che al riguardo non esistano regole codificate o generalmente accettate.

A tale scopo, un punto di riferimento importante è rappresentato dalle "Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit", adottate dall'Agenzia per le Onlus con delibera n. 418 del 12 novembre 2009.

### 3. Il contenuto del bilancio sociale: le linee guida dell'Agenzia per le Onlus

Prima di entrare nel merito del contenuto dell'atto di indirizzo dell'Agenzia per le Onlus si ritiene utile inquadrare brevemente il contesto normativo e di prassi nel quale si è inserita l'iniziativa dell'Agenzia.

L'obbligo normativo di redigere il bilancio sociale è stato introdotto per la prima volta<sup>6</sup> dal Legislatore con riferimento all'impresa sociale (D.lgs. 155 del 24 marzo 2006 e D.M. 24 gennaio 2008). Con tale provvedimento si è riconosciuto sul piano legislativo un principio importante (già da tempo evidenziato dalla dottrina come rilevato nel precedente paragrafo) ovvero che per le organizzazioni non profit la rendicontazione economico-patrimoniale non si rivela sufficiente per fornire ai terzi un'informativa completa ed esaustiva e, quindi, deve essere integrata con una rendicontazione di natura sociale. Il legislatore, dunque,

<sup>6</sup> L'unica eccezione era costituita in passato dalle previsioni dettate dal Decreto Legislativo n. 153 del 17.5.1999; il provvedimento, peraltro, non impone la redazione di un vero e proprio bilancio sociale, bensì obbliga le Fondazioni bancarie a redigere un più circoscritto "bilancio di missione", inteso come sezione specifica della relazione sulla gestione ed aggiuntiva rispetto alla sezione dedicata agli aspetti economico-finanziari, da allegare al bilancio di esercizio.

condividendo tale assunto, non si è limitato ad assoggettare le imprese sociali ad obblighi informativi ma ha anche provveduto a qualificarli, integrandoli, in considerazione della specifica natura non profit di tali imprese. Analogamente con riferimento alle cooperative sociali anche i legislatori regionali (Friuli, Lombardia) hanno introdotto l'obbligo di redazione del bilancio sociale sebbene assegnandogli, finalità differenti nelle singole Regioni (condizione per l'accesso agli incentivi o per la stipula di contratti con il sistema pubblico o, ancora, per il mantenimento dell'iscrizione all'Albo delle cooperative), così come diverse sono le indicazioni in merito ai criteri di redazione ed ai contenuti informativi del bilancio sociale.

Quanto sopra evidenzia che l'intervento legislativo sul bilancio sociale è limitato a poche categorie di organizzazioni non profit, oltre che frammentato e disomogeneo sul piano dei contenuti. Si noti, inoltre, che il settore non profit non ha trovato riferimenti univoci neanche nelle linee guida di rendicontazione sociale più accreditate a livello nazionale (documento del GBS – *Gruppo di studio per il Bilancio Sociale*) e internazionale (Linee Guida della GRI – *Global Reporting Initiative*), che - a partire dal 2001 - sono state definite con riferimento alle realtà profit per individuare standard utili ai fini della rendicontazione sociale su base volontaria. Solo in tempi molto recenti è stato adottato da GRI un protocollo specifico per le organizzazioni non profit.

In questo contesto si è assistito in Italia ad una progressiva proliferazione di bilanci sociali slegati da qualsiasi linea guida, nonché di modelli di rendicontazione sociale "self made" proposti da singole realtà o da categorie di organizzazioni non profit, non sempre pienamente efficaci e a volte molto distanti dai principi e dai criteri più accreditati proposti dal GBS e dal GRI con ciò generando una grande confusione sulle finalità del bilancio sociale - spesso usato come strumento di comunicazione autoreferenziale, anziché come strumento di rendicontazione - ed un diffuso scetticismo sulla sua



**C'è una proliferazione di rendicontazioni sociali "self made" non sempre efficaci e distanti dai criteri più accreditati. Questo ha generato confusione sulle finalità di tale strumento**



utilità ai fini della valutazione esterna. In ragione di quanto sopra, l'Agenzia per le Onlus, in attuazione dei poteri di indirizzo ad essa attribuiti dal D.P.C.M. 21 marzo 2001 n. 329, ha emanato un documento in tema di bilancio sociale<sup>7</sup> “*linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti non profit*” che fornisce al terzo settore uno schema specifico ed uniforme per la pluralità di tipologie di organizzazioni non profit in esso comprese. Si tratta di un modello raccomandato ma non vincolante, di cui gli enti che intendono “dare conto” del proprio agire ai vari portatori d'interesse, possono avvalersi.

Con questo documento l'Agenzia ha voluto sollecitare l'orientamento allo sviluppo di una rendicontazione sociale, più consona ai fini della rappresentazione delle modalità di perseguimento della missione e della capacità di rispondere ai bisogni ed alle istanze della società civile, che consente alle organizzazioni non profit di acquisire una crescente consapevolezza del proprio ruolo, del grado di efficacia delle proprie attività e delle azioni correttive che, nel tempo, possono rendersi necessarie in considerazione delle condizioni interne ed esterne alla struttura. Letto in questa ottica, il processo di rendicontazione che alimenta il bilancio sociale può contribuire al miglioramento della capacità di pianificazione, gestione e controllo delle attività su basi “informate”, nonché allo sviluppo di una “gestione per obiettivi” più attenta alle esigenze della pluralità degli interlocutori dell'organizzazione non profit (i cosiddetti *stakeholder*) e, in ultima istanza, ad una crescita professionale ed operativa

del terzo settore, a vantaggio dell'intera società<sup>8</sup>.

Il Bilancio Sociale, redatto secondo le Linee Guida adottate dall'Agenzia:

**a.** consente agli enti non profit 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;

- b.** costituisce un documento informativo importante che permette ai terzi di acquisire elementi utili ai fini della valutazione delle strategie, degli impegni e dei risultati generati dall'Organizzazione nel tempo;
- c.** favorisce lo sviluppo, all'interno dell'ente, di processi di rendicontazione e di valutazione e controllo dei risultati, che possono contribuire ad una gestione più efficace e coerente con i valori e la missione.

Per questa ragione l'indice del Bilancio sociale proposto è articolato in modo da evidenziare le motivazioni, gli obiettivi e l'approccio seguito dall'organizzazione non profit nel processo di rendicontazione sociale; le caratteristiche dell'organizzazione non profit, ovvero chi e, quali obiettivi si propone di perseguire e quale forma giuridica e modello organizzativo ha scelto per operare; le attività che l'organizzazione non profit ha sviluppato per raggiungere i propri obiettivi ed i risultati generati dalla propria gestione nel periodo di rendicontazione nonché da ultimo il feedback dei lettori e gli obiettivi futuri che l'organizzazione si propone di perseguire al termine del periodo di rendicontazione.

#### 4. Conclusioni

Gli enti non profit hanno caratteri gestionali propri che li rendono molto diversi rispetto alle imprese. In particolare la missione ideale, non finalizzata alla massimizzazione di risultati economici, bensì all'attuazione al meglio degli obiettivi ideali stabiliti nelle tavole di fondazione dell'ente, caratterizza tutta la struttura organizzativa aziendale e impone l'utilizzo di strumenti di comunicazione dei risultati differenti rispetto alle imprese commerciali.

Le finalità ideali, perseguite da una struttura organizzata non suscumbibile a quella delle imprese, implicano la necessità di garantire informazioni sull'attività svolta, che rispondano alle esi-

<sup>7</sup> Il documentotto di indirizzo è stato adottato dal Consiglio dell'Agenzia per le Onlus è consultabile anche sul sito [www.agenziaperleonus.it](http://www.agenziaperleonus.it).

<sup>8</sup> A. Propersi e C. Schena, Le “Linee Guida per la redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni Non Profit” dell'Agenzia per le ONLUS, in Riv. Terzo Settore n. 5/2010, il sole 24ore.

**Il processo di rendicontazione che alimenta il bilancio sociale può contribuire al miglioramento della pianificazione, gestione e controllo delle attività delle associazioni**



genze degli enti, con il fine precipuo di creare fiducia e consenso nella comunità di riferimento, che è destinataria dell'attività e spesso conferente dei necessari "fattori produttivi" (lavoro volontario, contributi pubblici, erogazioni liberali).

Data la natura particolare delle attività svolte, consistenti generalmente nello svolgimento di servizi secondo modelli che non hanno sempre l'obiettivo di realizzare corrispettivi adeguati ai consumi di risorse, è necessario costruire un'informazione specifica per ciascun ente e non solo attinente ai dati economico-patrimoniali. Non è, quindi, sufficiente costruire il bilancio di esercizio ma occorre integrare le informazioni di tale strumento comunicativo con altri dati, notizie e indicatori specifici.

Ecco, quindi, la ragione di attivare un particolare sistema informativo negli enti senza fini di lucro, che consenta di rendere edotti tutti gli interessi convergenti sui dati economici patrimoniali e finanziari oltre che su quelli relativi al perseguimento al meglio della missione ideale propria dell'ente stesso.

In sostanza, il bilancio sociale, con l'evolversi del sistema sociale e lo sviluppo del terzo settore diventa lo strumento necessario per consentire l'esistenza stessa degli enti e il loro sviluppo sul particolare mercato sociale ove essi operano.

È per rispondere a questa esigenza che l'Agenzia per le Onlus ha ritenuto utile fornire indicazioni essenziali per garantire la massima trasparenza e completezza delle informazioni ed anche per rendere uniformi e comparabili le informazioni nello spazio e nel tempo.

Il successo dell'iniziativa promossa dall'Agenzia per le Onlus sarà certamente determinato dalla sensibilità del terzo settore al tema della trasparenza informativa e dalla percezione dell'importanza della pubblicazione periodica del bilancio sociale da parte di un numero crescente di organizzazioni non profit.

#### GRANDANGOLO

Adriano Propersi  
**Il sistema di rendicontazione negli enti non profit. Dal bilancio d'esercizio al bilancio di missione**  
Vita e Pensiero, 2004

Manni Francesco  
**Responsabilità sociale e informazione esterna d'impresa. Problemi, esperienza e prospettive del Bilancio sociale**  
Giappichelli, 1998

M. Riva  
**Opere pie ed altri istituti pubblici minori.**  
Loescher, Roma 1887

**web**  
[www.agenziaperleonus.it](http://www.agenziaperleonus.it)

# Parola all'esperto

## Una "famiglia" di strumenti per relazioni di fiducia con istituzioni e stakeholder

di **Giovanni Stiz** Consulente società Seneca

**S**CRIVEVA PIÙ DI UN DECENNIO FA Luciano Tavazza, uno dei padri fondatori del Volontariato italiano, nell'articolo<sup>1</sup> "Trasparenza necessaria": «Non esiste ancora chiarezza presso la gente né sul modo con cui gestiamo denaro, pubblico e privato, né sulle finalità, gli obiettivi strategici che vogliamo conseguire (..) Non basta dire che il volontariato esiste, fa, opera: a tutti deve essere chiaro anzitutto da dove parte, con che mezzi, con quali finalità (..) Chiarezza vuol dire limpidezza e soprattutto trasparenza. Dobbiamo consentire agli altri di guardare dentro le nostre associazioni, di capire aspetti di forza e di fragilità (..) Non è solo un problema tecnologico di comunicazione, ma piuttosto di decidere di porre la gente nelle condizioni di sapere quello che fa il volontariato, di fidarsi di coloro che operano corret-

**Trucchi e segreti per rendicontare con trasparenza ed efficacia. Un'accountability ad hoc è un balzo in avanti nella gestione dell'associazione**

capire aspetti di forza e di fragilità (..) Non è solo un problema tecnologico di comunicazione, ma piuttosto di decidere di porre la gente nelle condizioni di sapere quello che fa il volontariato, di fidarsi di coloro che operano corret-

<sup>1</sup> Pubblicato su Rivista del Volontariato, novembre 1999.



tamente (..) Si tratta anzitutto di un'operazione culturale, di una conquista di democrazia (..) Dall'assumere una simile decisione di moltiplicare la trasparenza, di rendere tutto visibile a tutti non potremo che guadagnarne in prestigio e credibilità. Ma impegniamoci subito su questa linea che può diventare una delle sorgenti di un nuovo impegno etico per noi, il modo di comunicare l'avventura del volontariato a chi ancora oggi sta ai margini, in attesa di vedere, di capire, di comprendere la nostra strada».

Da allora l'esigenza di trasparenza è diventata sempre più forte per le organizzazioni non profit, anche a fronte di un certo indebolimento della funzione di advocacy e di innovazione a favore della produzione di beni e servizi di committenza pubblica, dell'introduzione di significative forme di finanziamento quali il cinque per mille, della diffusione di situazioni di abuso per godere delle agevolazioni fiscali e dei finanziamenti riservati a tali organizzazioni.

Strumento principe – anche se certamente non esclusivo – di trasparenza per ogni tipo di organizzazione è dato dal bilancio, inteso come insieme coordinato di documenti volto a rendicontare a tutti i soggetti interessati, in modo chiaro, sintetico, attendibile, sull'andamento ed i risultati dell'organizzazione.

In questi anni, grazie alle esperienze pionieristiche di numerose organizzazioni e al contributo del mondo della ricerca e delle professioni, si sono progressivamente delineate, precisate e condivise le principali caratteristiche di un "sistema di bilancio" coerente con la specifica identità delle organizzazioni non profit

**■ ■**  
**Negli ultimi anni sono state definite le principali caratteristiche di un "sistema di bilancio" coerente con le specifiche identità delle organizzazioni non profit**  
**■ ■**

e con le esigenze informative dei loro "portatori di interessi, diritti ed aspettative legittime" (con terminologia anglosassone, gli stakeholder).

L'Agenzia per le Onlus ha cercato di fornire un quadro organico e completo di tale sistema pubblicando, nel 2008 e nel 2010, due documenti di indirizzo al riguardo<sup>2</sup>, che prendono in esame entrambe le "dimensioni" che si ritiene debbano essere adeguatamente rendicontate da un'organizza-

zione non profit: la dimensione economica e la dimensione sociale, quest'ultima relativa in particolare al perseguimento della missione dell'organizzazione.

Non si può certo dire che con questi documenti le discussioni si siano chiuse e tutti i problemi risolti. Esistono ancora numerose questioni da approfondire, incertezze applicative, opinioni discordanti, necessità di maggiore personalizzazione rispetto alle esigenze di componenti importanti del settore non profit (a partire dalle piccole organizzazioni). Tali documenti non possono quindi essere considerati allo stato attuale né definitivi né unici punti di riferimento per una corretta rendicontazione economica e sociale.

Essi sono però sufficientemente autorevoli, chiari e completi per costituire un valido aiuto e punto di riferimento per le organizzazioni che vogliano migliorare la loro rendicontazione, sulla base di considerazioni di "necessità etica" – sulla scia di Luciano Tavazza – o anche di "necessità strategica", nell'ambito di una gestione consapevole delle relazioni fiduciarie con gli interlocutori dell'organizzazione, in particolare con quelli più interessati e capaci di valutare i documenti di rendicontazione (quali per esempio le fondazioni erogative). Peraltro, in una prospettiva se non di breve, almeno di medio periodo, esiste la concreta possibilità che si determini anche una situazione di "necessità giuridica", derivante dall'introduzione di obblighi rendicontativi.

Relativamente alla rendicontazione sociale – a cui faremo esclusivo riferimento di seguito, non sviluppando il tema delle rendicontazione economica – alcuni primi interventi in questa direzione sono già stati realizzati. Per le imprese sociali<sup>3</sup> il legislatore ha previsto l'obbligo di redazione del bilancio sociale, secondo le indicazioni di uno specifico decreto<sup>4</sup>. La Regione Lombardia<sup>5</sup> e la Regione Friuli Venezia-Giulia<sup>6</sup> hanno inserito la redazione del bilancio sociale come una delle condizioni necessarie per l'iscrizione nell'Albo Regionale delle Cooperative So-

<sup>2</sup> Le "Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit" (2008, poi approvato, con qualche leggera modifica, come atto di indirizzo nel 2009) e le "Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit" (2010).

<sup>3</sup> Introdotte nel nostro ordinamento dalla legge delega n. 118/2005 e disciplinate dal relativo D.Lgs. 24 marzo 2006, n. 155 e successivi decreti attuativi.

<sup>4</sup> Il decreto è stato emanato il 24 gennaio 2008 dal Ministero della Solidarietà Sociale.

<sup>5</sup> Con delibera della Giunta del 10 ottobre 2007.

<sup>6</sup> Con la L. R. 26 ottobre 2006, n. 20.

ciali (in assenza della quale una cooperativa sociale non può stipulare convenzioni con gli enti pubblici e godere dei benefici fiscali previsti dalla normativa regionale).

Dato questo scenario in che prospettiva dovrebbe porsi un'organizzazione non profit? Quale approccio adottare? Quali rischi evitare? Quali opportunità cogliere?

Due elementi che concorrono in modo fondamentale a determinare l'approccio di un'organizzazione verso la rendicontazione sociale sono relativi alla valutazione, da un lato, della sua utilità ("benefici"), dall'altro, delle risorse necessarie ("costi"), delle difficoltà da affrontare, della sussistenza delle condizioni ritenute indispensabili per poter realizzare il processo.

Rispetto al primo elemento di valutazione, una posizione tuttora significativamente diffusa è di considerare aprioristicamente la rendicontazione sociale come un ulteriore inutile peso di cui un'organizzazione deve farsi carico, il cui unico effetto è di distrarre preziose risorse umane e finanziarie dalle attività svolte per perseguire la missione. In questa prospettiva il documento di rendicontazione sociale viene visto alla stregua di un modulo da compilare, un adempimento burocratico, per il quale bisogna cercare di ridurre al minimo l'impegno necessario, in particolare dei vertici dell'organizzazione. Viene così a configurarsi una "profezia che si autoavvera": un lavoro così realizzato risulta sostanzialmente inutile, se non per adempiere ad eventuali obblighi normativi. L'approccio esattamente opposto – spesso veicolato da consulenti "in conflitto di interessi" - consiste nell'attribuire alla rendicontazione sociale poteri quasi taumaturgici, in grado di risolvere problemi di varia natura e di aprire opportunità straordinarie ad un'organizzazione<sup>7</sup>. In tal caso è facile prevedere cocenti delusioni e la conseguente interruzione del processo di rendicontazione (o il passaggio all'"approccio burocratico" prima delineato, in caso di obbligo normativo).

Anche rispetto al secondo elemento di valutazione, si riscontrano spesso posizioni opposte ed 'estreme'. In un caso vengono

<sup>7</sup> Si veda per esempio quanto scritto nell'home page del sito [www.bilanciosociale.it](http://www.bilanciosociale.it): "Il Bilancio Sociale è uno strumento straordinario, rappresenta infatti la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento".

sovrastimate le risorse necessarie e le difficoltà, anche in ragione del fatto che si prende come riferimento lo strumento più evoluto di rendicontazione sociale (il bilancio sociale). L'organizzazione rimane così in una situazione di attesa – che in molti casi permane nel tempo - che si creino tutte le condizioni ritenute essenziali. Nel caso opposto si ha invece una sottovalutazione delle risorse necessarie e delle difficoltà, con effetti negativi sull'efficacia del processo che possono portare alla stessa interruzione dell'esperienza.

L'approccio che mi sembra più corretto e lungimirante è di considerare la rendicontazione sociale come una "necessità" a cui non è più possibile – o comunque non è più opportuno – sottrarsi, la cui realizzazione può costituire una significativa opportunità per l'organizzazione, a condizione però che essa sia oggetto di una gestione consapevole che:

- focalizzi i principali benefici attesi, esplicitando le caratteristiche necessarie in tal senso sia del documento sia del processo di elaborazione e comunicazione;
- effettui una realistica analisi delle difficoltà, nel caso ridefinendo in termini più realistici le aspettative precedentemente identificate;
- scelga di conseguenza lo strumento di rendicontazione sociale più idoneo;
- garantisca continuità al processo di rendicontazione, ponendosi in una prospettiva di miglioramento continuo.

Questa scelta di criterio si basa sulla considerazione che esiste una "famiglia" di strumenti di rendicontazione sociale volti a rappresentare operato e risultati complessivi di un esercizio, che possono essere visti (in una prospettiva dinamica) come tappe successive di un possibile (ma non strettamente necessario per tutte le realtà organizzative) processo di sviluppo. Una classificazione che si propone è illustrata nella tabella seguente:

**Occorre focalizzare i benefici, analizzare le difficoltà, garantire una continuità della rendicontazione e scegliere lo strumento più idoneo per il proprio obiettivo**

## MISSIONE E OBIETTIVI

AMBITO DI RENDICONTAZIONE	STRUMENTO DI RENDICONTAZIONE		
Perseguimento della missione e degli obiettivi strategici	Rapporto di attività	Relazione di missione	Bilancio di missione
Ambito precedente, esteso a tutte le ulteriori questioni rilevanti per gli stakeholder e l'organizzazione (prospettiva ampia di responsabilità sociale)		Relazione sociale	Bilancio sociale



LIVELLI CRESCENTI DI:
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ capacità di esprimere il 'senso dell'azione', ovvero la connessione tra missione, bisogni individuati, obiettivi e strategie, risorse utilizzate, attività svolte, risultati ottenuti</li> <li>■ individuazione e misurazione di aspetti cruciali di performance che vadano oltre un approccio solo descrittivo (anche se supportato da dati quantitativi)</li> <li>■ completezza informativa</li> <li>■ comparabilità spaziale e temporale</li> <li>■ coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni</li> <li>■ .....</li> </ul>

Tale classificazione si fonda innanzitutto sulla identificazione di due ambiti fondamentali di rendicontazione sociale per una organizzazione non profit: quello relativo al perseguimento della missione istituzionale dell'organizzazione (e quindi degli obiettivi strategici in cui questa viene declinata), corrispondente agli interessi e aspettative di specifiche classi di stakeholder, e quello (che contiene il precedente)

**Una delle principali difficoltà che le organizzazioni si trovano ad affrontare è la mancanza di un adeguato sistema di rilevazione dei dati**

che si riferisce a tutti gli aspetti e questioni rilevanti per tutti gli stakeholder dell'organizzazione. Per esempio la rendicontazione sul comportamento in ambito ambientale (energia, trasporti, rifiuti, ecc.) di un'organizzazione in linea generale non viene effettuata nel primo caso, mentre deve esserlo nel secondo caso.

Ciascuno dei due scopi informativi può essere perseguito a livelli crescenti di completezza e qualità.

Rispetto al perseguimento della mis-

sione si passa così da un "rapporto di attività" a una "relazione di missione" (le cui caratteristiche sono precisate nelle linee guida sulla redazione del bilancio di esercizio dell'Agenzia per le Onlus citate in nota 2), fino al "bilancio di missione" (per il quale si può fare riferimento al documento di CSVnet citato nella nota 8). Rispetto alla più ampia prospettiva di rendicontazione sociale si passa invece dalla "relazione sociale" al "bilancio sociale", che costituisce lo strumento più complesso ed impegnativo (oggetto di numerose linee guida, in particolare di quelle dell'Agenzia per le Onlus citate in nota 2).

Un'organizzazione dovrebbe quindi individuare lo strumento più idoneo, tenendo conto da un lato delle risorse - umane, finanziarie, informative - disponibili, dall'altro dei benefici che ritiene di poter ottenere, avviando un processo di miglioramento continuo che consenta di consolidare ed affinare lo strumento o, se giudicato opportuno, di "passare" ad uno strumento più evoluto.

Una delle difficoltà principali che molto spesso le organizzazioni non profit si trovano a dover affrontare in una fase iniziale della rendicontazione è data dalla mancanza di un adeguato sistema di rilevazione ed elaborazione dei dati, che li renda disponibili in modo efficiente e tempestivo e ne garantisca la qualità. In tal caso la realizzazione del documento di rendicontazione sociale costituisce la "spinta" e fornisce gli indirizzi per la progressiva creazione di tale sistema, i cui vantaggi vanno ben oltre le pure esigenze di rendicontazione. In altri termini è lo stesso processo di rendicontazione che crea le condizioni per un suo ulteriore sviluppo, e nel far questo determina un miglioramento di ordine più generale.

Queste considerazioni aprono il tema dei benefici che la rendicontazione sociale può determinare, benefici che, se non "straordinari", possono comunque essere significativi e che in molti casi riguardano principalmente proprio la capacità di governo e gestione dell'organizzazione.

Il processo di rendicontazione può costituire infatti, se gestito con modalità partecipate e aperte alla discussione e al cambiamento, un'occasione fonda-

**Il processo di rendicontazione può costituire un'occasione fondamentale per interrogarsi sulla propria identità e sui propri valori che diventano agire concreto**

mentale per interrogarsi sistematicamente sulla propria identità, indagare se e come lo scopo ed i valori dichiarati diventano agire concreto, cercare modi per valutare la coerenza con la propria missione ed i risultati determinati, stimolare – come si è detto sopra – ed orientare lo sviluppo di altri strumenti di governo e gestione. In particolare, per molte organizzazioni che stanno vivendo una fase di trasformazione, tutto ciò può assumere un ruolo importante per evitare fenomeni di “scostamento dalla missione”, equilibrando la dimensione imprenditoriale con quella sociale e valoriale, o, meglio, svolgendo una funzione di integrazione tra le varie dimensioni della gestione e tra i vari strumenti utilizzati. A ciò si aggiungono i potenziali benefici legati alla comunicazione del documento di rendicontazione ai vari interlocutori interessati alla valutazione delle attività svolte e dei risultati conseguiti da un’organizzazione. Anche in questo ambito i benefici non devono però essere dati per scontati e devono essere oggetto di specifica attenzione, tenendo conto delle diverse modalità di approccio degli stakeholder ad un simile documento e cercando di conseguenza di favorirne l’effettivo utilizzo.

In conclusione, sembra che stia avvenendo il passaggio da un periodo pionieristico della rendicontazione sociale delle organizzazioni non profit, caratterizzato da poche esperienze volontarie tra loro fortemente disomogenee, ad un periodo di più larga diffusione, sostenuto da riferimenti sufficientemente stabili e riconosciuti – anche se non definitivi - e da una sempre maggiore importanza attribuita alla trasparenza, che potrà portare anche alla creazione di obblighi normativi. La questione cruciale per il mondo non profit è di acquisire consapevolezza del rilievo etico e della valenza strategica della trasparenza e della rendicontazione sociale, evitando di adottare approcci burocratici o di attesa, ma assumendo l’iniziativa in modo da garantirne utilità e sostenibilità.

#### GRANDANGOLO

G. Ecchia, G. Marangoni, L. Zarri  
**Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit**

Franco Angeli, 2005

Davide Maggi

**Il bilancio di missione delle aziende non profit**

Giuffrè, 2008

L. Fazzi, G. Giorgetti

**Il bilancio sociale per le organizzazioni non profit**

Guerini e Associati, 2005

Donatella Bruno, Maurizio Sarti  
**Rendicontazione e partecipazione sociale:**

**dal bilancio sociale al bilancio partecipativo**

Franco Angeli, 2009



# L'esperienza

## Le associazioni a scuola

### Studiano per diplomarsi in competenza ed efficienza

di **Francesco Aurisicchio**, Centro studi coordinamento regionale CSV Lombardia

**M**I È CAPITATO DI LEGGERE un articolo su alcune esperienze significative statunitensi avviate a New York, e inizialmente realizzate a Indianapolis, da Steven Goldsmith in merito alla partecipazione attiva della cittadinanza alle politiche sociali di natura pubblica e realizzate anche con finanziamenti privati. L'articolo ovviamente era contornato di dati e informazioni circa l'iniziativa: fondi, numero cittadini coinvolti, il privato sociale e i progetti attivati, gli indicatori di successo dell'iniziativa. Nessuna novità, una grande novità.

**Acli, Agesci, Arci, Auser e Ciessevi hanno organizzato per il Terzo settore due cicli di seminari formativi ponendo al centro il dibattito sull'accountability**

Ciò che ha colto la mia attenzione nella lettura dell'articolo, non è stato tanto quanto ciò che è riportato rappresenti per gli Stati Uniti un possibile cambiamento epocale nel sistema di welfare sin qui adottato, e che pur porta con sé degli elementi di riflessione e innovazione, se poi assunti dal più grande motore economico mon-



diale, quanto la capacità di chiarezza dei dati e delle informazioni forniti e messi in evidenza. È stata la capacità di aver quantificato e reso in dati “non discutibili”, il problema su cui sono intervenuti, il processo (relazioni attivate, coinvolgimento del pubblico e del privato, finanziamenti raccolti), le risorse impiegate (risorse umane ed economiche coinvolte), i risultati sociali e la ricaduta economica sulla società: elementi chiari, oggettivi, diretti, inequivocabili, immediatezza e coerenza tra progetto e risultato. Il tutto in mezza pagina di giornale.

Il 2009, in Italia, è stato un anno particolare per il mondo del Terzo settore, ed in particolare per quello associativo. Il Governo, nella lotta contro la crisi economica, ha deciso, tra le varie misure, di promuovere un provvedimento rivolto a tutto il mondo associativo italiano. Tale atto ha introdotto l'assolvimento di un modello dichiarativo (denominato EAS) “conditio sine qua non” per la permanenza dello status di ente non commerciale con una ricaduta anche per le attività esercitate negli anni precedenti. Non entro nel merito del provvedimento, mi soffermo su alcuni processi che si sono sviluppati. Il contenuto del modello, la rilevanza di alcune domande, le modalità con le quali sono state avanzate, la tempistica entro la quale era necessaria la consegna, hanno rappresentato l'occasione per attivare processi di supporto da una parte e innescato percorsi di riflessione dall'altra tra le associazioni e tra queste e il mondo istituzionale rispetto alle richieste avanzate, tramite il modello, da parte dell'Agenzia delle Entrate.

In Lombardia, nello specifico, è stata creata una rete di supporto tra alcune delle più autorevoli centrali associative regionali, quali ACLI, AGESCI, ARCI, AUSER, e i Centri di Servizio per il Volontariato lombardi per far fronte alla rilevante domanda espressa dalle associazioni della regione: oltre 220 sportelli attivati per rispondere a 15.000 enti associativi in 45 giorni. Non solo: tali azioni sono state strutturate e definite tramite la sottoscrizione di un apposito accordo mettendo in luce la necessità di andare oltre l'urgenza imposta dall'evento e avviare altre azioni volte a rafforzare tutti quegli elementi che il Modello EAS richiama nella sua compilazione e che sono oggetto di controllo rispetto all'agire associativo quotidiano.

Per questo nel giugno di quest'anno dai sottoscrittori dell'accordo sono stati proposti e realizzati due momenti formativi e semina-

riali che hanno posto al centro del dibattito l'accountability (è utilizzato tale termine in quanto si avvicina con più completezza al concetto del “dovere di rendere conto” e quindi è da intendersi in senso ampio non solo in merito agli esiti economici e finanziari ma anche agli esiti sociali e culturali delle attività di una associazione).

I seminari hanno rappresentato indubbiamente un momento importante per rafforzare competenze e capacità di analisi e di confronto delle situazioni e realtà del mondo eterogeneo del Terzo settore, ma soprattutto è stato un momento importante di elaborazione delle associazioni sugli elementi di accountability: riflessioni, pensieri, difficoltà di applicazione partendo soprattutto dalle proposte sino ad oggi elaborate e sviluppate in Italia da diversi interlocutori istituzionali e non, ma anche desideri, volontà, trasparenza.

### La ricetta per sconfiggere le debolezze del non profit

Nel dibattito complessivo sono emerse considerazioni riconducibili a diversi aspetti quali: la consapevolezza, le proposte in essere, le competenze, le criticità.

**Consapevolezza.** Il principale aspetto rappresenta la necessità di stimolare il Terzo settore, e segnatamente le esperienze di tipo associativo, a una maggiore attenzione al tema dell'accountability, ma soprattutto una consapevolezza del suo ruolo rispetto alle diverse relazioni istituzionali nella definizione di strumenti di rendicontazione. All'interno del medesimo settore è forte la richiesta di trovare strumenti che mettano in rilievo la capacità di incisione e di contributo in termini di impatto sociale ed economico che le azioni dei diversi soggetti sociali riversano sulla comunità nel suo complesso. Ora più che mai la mancanza di strumenti formalmente riconosciuti, atti a rappresentare nei modi e nelle forme idonee quanto “prodotto” da questo settore, mette in luce la debolezza intrinseca del sistema. È una debolezza che però si riversa nei confronti della comunità e della pubblica amministrazione, determinando così un'immagine confusa e aleatoria da



**Nel Terzo settore è sempre più forte la richiesta di trovare strumenti che mettano in rilievo l'impatto sociale ed economico delle azioni svolte dalle associazioni di volontariato**



parte di chi si rapporta con questo mondo. La necessità di una rendicontazione sociale si pone con maggior forza nel momento in cui i diversi attori, che interagiscono con il terzo settore, applicano sistemi di misura che partono da assunti culturali non idonei alla rappresentazione del sistema (vedi Modello EAS). Come non evidenziare, in questo senso, la strumentalità delle risorse economiche, la redazione del bilancio, il documento che attesta la presenza o meno di profitti, l'equilibrio delle risorse in entrata e in uscita rispetto al raggiungimento dei obiettivi sociali dell'organizzazione, come nel caso dell'esperienza americana citata all'inizio dell'articolo. Ma data la centralità della disciplina economica, come unico attuale strumento riconosciuto, si conferma per le realtà di cui si sta parlando l'inconsistenza, l'intrinseca fragilità ed estemporaneità del Terzo settore.

**Le proposte in essere.** Nel corso degli ultimi due anni da diversi interlocutori istituzionali, quali l'Agenzia per le Onlus e il mondo accademico, sono stati proposti strumenti quali "schemi di bilancio per gli enti non profit" relativamente alla necessità di promuovere regole comuni nel settore sulla rendicontazione economica-finanziaria e l'atto d'indirizzo "Linee guida per la redazione del bilancio sociale delle organizzazioni non profit" in merito alla rendicontazione sociale. È importante evidenziare che l'Agenzia per le Onlus, già nella proposta degli schemi di bilancio, introduce la redazione della "relazione di missione" (maggio 2008), nell'ottica del riconoscimento che la medesima Agenzia attribuisce al Terzo settore relativamente al dato che *«i valori quantitativo-monetari tipici del bilancio di esercizio non sono, infatti, sufficienti a soddisfare pienamente tali obiettivi informativi»*. Questo è il preludio alle proposte che saranno avanzate due anni più tardi (febbraio 2010), all'interno dell'atto d'indirizzo in merito al bilancio sociale per gli enti non profit. È una breccia che si è aperta e sulla quale è opportuno lavorare per approfondire le proposte avanzate nel loro complesso. Il professor Mario Molteni (Direttore di ALTIS)

**■ ■**  
**Gli Atti di indirizzo sottolineano che accanto a un'adeguata illustrazione dei dati contabili, è necessario anche illustrare la "missione" dell'associazione** **■ ■**

*non sono, infatti, sufficienti a soddisfare pienamente tali obiettivi informativi»*. Questo è il preludio alle proposte che saranno avanzate due anni più tardi (febbraio 2010), all'interno dell'atto d'indirizzo in merito al bilancio sociale per gli enti non profit. È una breccia che si è aperta e sulla quale è opportuno lavorare per approfondire le proposte avanzate nel loro complesso. Il professor Mario Molteni (Direttore di ALTIS)

nella presentazione dell'Atto d'indirizzo ha messo in luce quanto *«in assenza di un apposito quadro normativo in materia, il "rendere conto" delle proprie attività con trasparenza, fornendo informazioni complete e comparabili nel tempo, è infatti un evidente valore per il Terzo settore che, per la sua specificità, non può ricorrere agli strumenti adottati dalle comuni imprese commerciali»*. È il riconoscimento di quanto sopramenzionato relativamente alla strumentalità degli elementi economici e quindi *«accanto ad una adeguata illustrazione dei dati contabili, per chiarire la natura delle attività svolta dalle organizzazioni non profit, è necessario illustrare la "missione" svolta in armonia con i rispettivi scopi statutari»*.

**Competenze.** È conseguenza diretta che le competenze in gioco sono oggetto di verifica e di sviluppo delle organizzazioni, consci del fatto che sia opportuno salvaguardare lo spirito e la vocazione dei singoli per il raggiungimento della missione della singola organizzazione da una parte, ma nel contempo realizzarlo con metodo proprio per le responsabilità pubbliche sempre più forti che ricadono sul non profit a più livelli (dal locale – cittadini e amministrazioni locali – al regionale/nazionale attraverso le forme di controllo o di programmazione delle politiche sociali). Per questo non si può prescindere dal presupposto che l'accountability rappresenti il risultato di un processo organizzativo e gestionale determinato e programmato quotidianamente. Quindi le proposte di schemi articolate dall'Agenzia per le Onlus pongono una forte attenzione ai processi che li determinano: la capacità dell'ente di gestire una tipologia di contabilità, la capacità di gestire gli aspetti amministrativi e fiscali, la capacità di gestire gli aspetti organizzativi connessi all'attività istituzionale dell'ente, la capacità di definire indicatori di verifica, la capacità di dare coerenza tra il proprio agire, le scelte esercitate e la *mission* della propria organizzazione.

**Criticità.** Sono proprio questi ultimi aspetti che, se apparentemente risultano semplici e immediati, portano con sé le maggiori difficoltà in termini di traduzione organizzativa e gestionale. Che cosa serve per dare corpo ad un processo organizzativo volto a sviluppare un percorso che porti alla rendicontazione sociale? E perchè risulta più "immediato" agire per la rendicontazione economica? È evidente che l'aspetto più rile-

vante, come abbiamo avuto modo di verificare, è la consapevolezza del soggetto associativo, di chi la compone e di come si dà corpo ai valori e agli obiettivi sociali della propria organizzazione. La rendicontazione economica è un assunto obbligatorio, porta con sé elementi di norma dal quale non è possibile prescindere in quanto hanno una ricaduta fiscale e di norma speciale al quale bisogna rispondere (le norme speciali quali la L. 266/91 e la L. 383/2000 o il D.Lgs 460/97 con diverse forme e modalità prevedono statutariamente quantomeno la redazione del bilancio o del rendiconto se non l'approvazione assembleare). Anche in assenza di strumenti specifici, si fa riferimento comunque alla dottrina societaria. Ciò si traduce in cura di tali aspetti investendo sulle figure necessarie ad adempiere agli obblighi normativi e statutari. La rendicontazione sociale, al contrario, non parte da un assunto obbligatorio quanto dalla necessità di informare ed essere “trasparente” nella relazione con i propri stakeholder a partire ovviamente dai propri soci: più è elevata la necessità di informare come si stanno utilizzando le risorse più la rendicontazione sociale attiverà all'interno dell'ente percorsi organizzativi e gestionali, simili in termini di cura, alla rendicontazione contabile. Le Linee guida dell'Agenzia per le Onlus hanno il pregio di introdurre elementi specifici volti a facilitare la redazione della rendicontazione. Ma la redazione non è un atto singolo bensì il risultato di un processo organizzativo che - a differenza della rendicontazione contabile in cui le figure referenti interne o esterne all'organizzazione sono molto precise, definite e limitate - coinvolge l'intera struttura a

**Le Linee guida dell'Agenzia delle Onlus hanno il grande pregio di introdurre elementi specifici per facilitare la redazione della rendicontazione**

partire dalla *governance* dell'organizzazione, passando per i responsabili delle diverse attività. È l'intero corpo associativo che è coinvolto nel corso dell'anno sociale alla raccolta metodica e organizzata, secondo criteri predefiniti dai medesimi, e i terminali hanno solamente la funzione di estensori redazionali. Le modalità di raccolta dei dati e il coinvolgimento delle diverse articolazioni or-

ganizzative dell'ente sono determinanti per la qualità/veridicità della propria rendicontazione sociale. La cura di questo processo richiede uno sforzo organizzativo rilevante e dispendioso in termini di energia e di risorse economiche.

### Promuovere un sistema integrato fra le organizzazioni

Con l'introduzione delle proposte avanzate dall'Agenzia per le Onlus sul tema della rendicontazione sociale, le organizzazioni avvertono l'opportunità di avviare un cambiamento culturale sia nel settore sia nel rapporto con la pubblica amministrazione. Per questi motivi i firmatari dell'accordo, assunti molti dei nodi critici evidenziati, hanno il mandato di operare per creare le condizioni più idonee per lo sviluppo all'interno delle diverse organizzazioni, di rafforzare la cultura della rendicontazione sociale nei diversi contesti associativi e di fornire i supporti strumentali per rendere agevoli percorsi di rendicontazione sociale. Ogni realtà rappresenta una unicità che deve trovare modi e forme di rappresentazione nella rendicontazione. È anche una questione di metodo. Per questo l'obiettivo è operare, da un lato, per rafforzare competenze e capacità di analisi e di elaborazione delle associazioni sugli elementi di accountability; dall'altro di promuovere un sistema integrato tra le medesime organizzazioni volte a raccogliere situazioni e realtà del mondo eterogeneo del Terzo settore. L'obiettivo è avviare un percorso di sperimentazione che cresca passo dopo passo, in cui strumenti modalità e forme del “rendere conto” siano il risultato di un itinerario sviluppato attraverso il contributo diretto delle realtà associative. E ancora: generare un processo culturale organizzativo all'interno delle associazioni in merito alla rendicontazione contabile e sociale.

### GRANDANGOLO

Paolo Venturi e Sara Rago  
**Qualità e Valore nel Terzo Settore - VIII edizione delle Giornate di Bertinoro**  
AICCON, 2009

Giulio Ecchia e Luca Zarri  
**Capitale sociale e accountability: il ruolo del bilancio di missione nella governance delle organizzazioni non profit**

Facoltà di Economia dell'Università di Bologna sede di Forlì  
Working Paper n. 3, 2004

Gianfranco Rusconi  
**Il bilancio sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa**  
Ediesse, 2006

**web**  
[www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)

# Guzzetti

## Non c'è sviluppo economico senza il ricco patrimonio di attività del Terzo settore

di **Giuseppe Guzzetti** Presidente di Fondazione Cariplo



**L** 2011 SARÀ L'“ANNO EUROPEO DEL VOLONTARIATO” e sarà anche il ventesimo compleanno di Fondazione Cariplo, e ovviamente delle fondazioni di origine bancaria. Singolare e felice ricorrenza. Perché, dopo un lungo e – in taluni momenti - accidentato cammino le Fondazioni di origine bancaria hanno ottenuto il pubblico riconoscimento di essere parte integrante del Terzo Settore, organismi che operano per l'innovazione, per fare da collettore e per sostenere le organizzazioni non profit. Il tema è ampio e complesso. Soprattutto se affrontato alla luce del rapporto

**Le Fondazioni e il Terzo settore hanno guadagnato un riconoscimento anche perché dal fare sono passati al comunicare con trasparenza**

con le organizzazioni di volontariato. Le Fondazioni, e il Terzo settore più in generale, hanno guadagnato quel riconoscimento non solo per le tante capacità dimostrate nel “fare”, ma anche per aver impiegato risorse e pensieri nel sviluppare azioni di accountability, cioè attività che mostrino l'uso efficiente delle risorse impiegate, la co-

siddetta rendicontazione sociale, che punta dritta al cuore del problema: le organizzazioni di volontariato devono dimostrare come siano in grado di fare delle buone cose (spesso in sostituzione del pubblico), con una miglior capacità relazionale, con grande empatia rispetto ai bisogni della gente e con migliori risultati in termini di funzionalità.

Il Forum per il Terzo settore ha recentemente presentato un rapporto che fa lo stato dell'arte; la ricerca aveva l'obiettivo di studiare il fenomeno delle reti che operano in questo mondo, ma tra le altre cose ha analizzato molti aspetti e raccolto numerosi desiderata tra gli operatori; ecco, dunque, che tra le priorità e gli auspici, in testa alla classifica si trovano, nell'ordine: 1) il rafforzamento delle reti, 2) il rafforzamento del lavoro comune 3) la collaborazione tra soggetti sociali e 4) strumenti per la trasparenza e sviluppo della rappresentanza nazionale. Seguono poi altre otto voci a conferma che la voglia e il bisogno di rendicontazione sociale è ancora molto alta.

Un percorso che ci coinvolge tutti, anche le fondazioni di origine bancaria, anche Fondazione Cariplo. Quando abbiamo avviato, cinque anni fa, un nuovo corso nella comunicazione, abbiamo immediatamente definito l'obiettivo che è innanzitutto la trasparenza; non è un caso che la nostra organizzazione possa contare al suo interno proprio di un apposito gruppo di lavoro, formato da membri dell'organo di indirizzo -la Commissione Centrale di Beneficenza – denominato Commissione consultiva Comunicazione e Trasparenza.

Il focus di ciò che si trasforma in iniziative di comunicazione (eventi, conferenze stampa, pubblicazioni cartacee e on line) è proprio l'accountability. Il nostro patrimonio è una risorsa per tutti ed è bene che siano chiare le regole di utilizzo e che vi siano pari condizioni di accesso per gli enti non profit che si rivolgono alla Fondazione per chiedere un contributo.

Il primo passaggio è ovvio: stabili-

**Le organizzazioni di volontariato devono dimostrare come siano in grado di fare buone cose, con una migliore capacità di relazione, e con grande empatia rispetto ai bisogni della gente**

re le regole e metterle per iscritto. A noi, per esempio, è successo nel delineare i Piani d'azione (cioè i documenti programmatici, quelli che stabiliscono gli ambiti strategici di intervento: ne abbiamo scelti alcuni, ne restano esclusi altri, del resto proprio per massimizzare il grado di efficienza è bene delimitare i campi di azione e su questi concentrare gli sforzi) e nel definire strumenti di selezione: i bandi. Eppure sappiamo quanto sia difficile far comprendere, spiegare, chiarire i perché di certe scelte strategiche; e dunque abbiamo capito – riscoprendo a fianco dei moderni sistemi di comunicazione – quanto sia importante ancora oggi incontrare le persone, perciò abbiamo creato occasioni e ambiti in cui questo potesse realizzarsi, con momenti di presentazione e approfondimento. Non solo abbiamo cercato di interpretare il bisogno, più volte espresso dagli enti non profit, di sentire una vicinanza fisica tra loro e la Fondazione. Per questo abbiamo riscoperto il valore dell'incontrarsi a casa loro, andando ogni anno sul territorio, con giornate intere dedicate a questo scopo, dove da un lato si intensificano le relazioni, da un altro ne nascono di nuove, allargando la platea degli enti che lavorano con noi, cercando di ridurre l'autoreferenzialità. Ogni anno incontriamo vis-à-vis migliaia di persone, mettendo evidentemente sotto sforzo la nostra macchina organizzativa (lo ricordo: Fondazione Cariplo conta una cinquantina di dipendenti e collaboratori), eppure questo produce effetti importanti. Tutto ciò per dire che l'accountability, prima ancora della fase necessaria (direi obbligatoria) della rendicontazione formale (il bilancio sociale o di missione come

lo intendiamo noi) deve vivere necessariamente una fase di condivisione a monte, altrimenti rimarrebbe relegata alla stregua dell'informativa (che sa molto di tecnico, non di sociale).

Aggiungo che, molto spesso, per costruire quelli che prima ho definito piani di intervento, siamo soliti avviare delle audizioni, coinvolgendo stakeholder e potenziali destinatari degli interventi, così da poter ascoltare in diretta e di persona le

**L'accountability, prima della rendicontazione formale, deve vivere necessariamente una fase di condivisione a monte, altrimenti rimarrebbe relegata alla stregua dell'informativa**

esperienze, i desiderata, la visione dei problemi.

Non basta: per avere una visione completa occorre raccogliere dati, numeri e cifre che sintetizzino i fenomeni, che ne traccino una fotografia reale, al di là delle emotività in gioco. Per questo abbiamo creato in Fondazione Cariplo un Osservatorio che studia i problemi sui quali ci proponiamo di intervenire. Solo con un quadro chiaro si può decidere come agire. Con questo modo di operare si delinea una modalità che spesso è condivisa – pur con diversi livelli di intensità – anche dalle realtà che operano nel profit.

Va detto che il Terzo settore si è dimostrato efficiente quando alle tradizionali modalità operative del non profit ha saputo affiancare, rimodulare o riadattare modelli organizzativi dal profit. Lungo questo percorso di maturazione è giunto a saper offrire eccellenti esperienze di comprovata accountability. Sebbene non sempre i premi siano la riprova della effettiva bontà di un'iniziativa, non è un caso che il Premio Oscar di Bilancio che ogni anno viene organizzato con il coinvolgimento di organizzazioni e personalità di diversa estrazione e provenienza (profit e non profit) abbia come momento culmine e di sintesi la celebrazione di coloro che hanno pubblicato bilanci e rendicontazioni sociali chiare e diffuse.

I concetti espressi fin ora stanno a significare una cosa: non si può fare un buon bilancio sociale se non si è prodotta a monte un'attività efficiente. Il momento dell'accountability formale (la stampa del documento) è la sintesi di qualcosa che esprime il modo di lavorare e il modo di essere. Se non sono chiari questi elementi, ovviamente, l'accountability ne risentirà.

Oggi poi a rendere più complicata la situazione è il generale contesto che sta intorno, che aggiunge un impegno ancor più forte rispetto al passato; con la scarsità di risorse causata dalla crisi (la recente ricerca dell'Istituto italiano della donazione conferma che la tendenza delle persone è donare meno alle organizzazioni non profit), usare al meglio ciò che si ha, e dimostrarlo,

**Non si può fare un buon bilancio sociale se non si è prodotta un'attività efficiente, una chiara sintesi che esprima il modo di lavorare e il modo di essere**



è un obbligo a cui non possiamo sottrarci. Stiamo ancora facendo i conti con una situazione che non accenna a dare segni di ripresa concreta. La crescita italiana resterà «piatta».

Anzi i pessimisti sostengono che il sistema in cui viviamo ci costringerà forse a vivere in costanti periodi di crisi. La fitta interconnessione tra le economie dei Paesi (lontani o vicini che siano) segna un elemento nuovo nei fattori che incidono sulla ripresa. A frenare è soprattutto la spesa delle famiglie con investimenti e risparmi in totale stagnazione. Sono dunque rinviate al 2011 le effettive possibilità di riavvio di un ciclo. All'Osservatorio privilegiato della Curia di Milano che gestisce il Fondo Famiglia Lavoro arrivano ancora segnali allarmanti: le famiglie hanno finito anche le risorse dei nonni. Sono attesi tagli su diversi fronti. Ecco allora che in un momento come questo che il ruolo della filantropia si fa ancora più importante: guai se in un momento come questo venisse a mancare. Lo vediamo dal nostro osservatorio, lavorando al fianco del volontariato. Lo dicono gli esperti, dal governatore della Banca d'Italia, all'Ocse. In casi come questi è a rischio addirittura la coesione sociale.

Se queste maglie si sfaldano, se il tessuto sociale non regge, se le persone non hanno più la consapevolezza di poter avere un paracadute, inevitabilmente lo stato d'animo del Paese crolla, la tranquillità psicologica della nostra nazione traballa. Le Fondazioni come la nostra dunque hanno, in questo momento di difficoltà, un impegno ancor più forte: tenere insieme questo tessuto sociale. Come? Mettendo a disposizione le loro risorse, che pur importanti, però, è bene



**Le Fondazioni hanno, in questo difficile momento, un impegno ancor più forte: tenere insieme il tessuto sociale.**

**Come? Mettendo a disposizione le loro risorse**



che si sappia, non possono risolvere il problema di un Paese in difficoltà come il nostro; possono però infondere nelle organizzazioni una certa tranquillità, utile per avere la forza di rimettersi a lavorare senza farsi scoraggiare, o farsi prendere dal panico; è successo questo, ad esempio, proprio quando di fronte alla schizofrenia dei mercati dovuti alla crisi delle banche in borsa, le Fondazioni hanno annunciato la loro disponibilità ad intervenire a salvaguardia.

Le braccia, la forza, il cuore in tutto questo li mettono le migliaia di volontari che operano in tutta Italia in diversi ambiti. Le Fondazioni dunque possono giocare un doppio ruolo: sul piano pratico devono mettere in campo le loro risorse e le loro intuizioni la loro capacità di anticipare i problemi e di sperimentare le relative soluzioni; sul piano psicologico possono servire da stabilizzatori nella paura, nell'incertezza.

È in momenti come questi che non può venire a mancare la solidarietà. Se anche la beneficenza privata si ritira, con lo Stato in difficoltà e le imprese che arrancano a chi ci si dovrà rivolgere?

L'anno che ci aspetta possa fornire l'occasione per un approfondimento su questo tema: Non c'è sviluppo economico, né si può parlare di competitività di un Paese, se quest'ultimo non è ricco di quel tesoro che abbiamo definito capitale sociale. In questo caso, per capitale sociale si intende quella rete di relazioni e quei comportamenti fiduciosi che, intrecciandosi oltre la cerchia familiare e la corporazione, fanno di un certo numero di individui una comunità: un sistema a più o meno alto tasso di senso civico. Diversamente da quello espresso in azioni, questo capitale è difficilmente misurabile, ma fondamentale. Di questo capitale è ricco il Terzo settore.

Il problema è che non può crescere il capitale sociale in condizioni non favorevoli, dove persistono povertà di fondo, instabilità economica, disoccupazione, dove la criminalità la fa da padrona, dove non esistono infrastrutture adeguate, scuole, ospedali, centri ricreativi ed educativi all'altezza.

Le Fondazioni hanno sempre cercato di favorire i progetti sani, quelli che possono portare vantaggi al sistema, al Paese – alle prese con il superamento di un ritardo strutturale nei confronti della concorrenza internazionale. I destinatari finali di questi vantaggi però, si badi bene, non sono le fondazioni ma le comunità locali che traggono dall'attività filantropica risorse importanti, spesso fondamentali, per avviare o mantenere in vita



**Non può crescere il capitale sociale in condizioni non favorevoli, dove persistono povertà di fondo, instabilità economica, disoccupazione e dove la criminalità la fa da padrone**





iniziative che altrimenti non troverebbero finanziamento alcuno, né dal settore pubblico, né dal settore privato.

E da qui ecco il rapporto fondamentale col mondo del volontariato e i Centri di servizio per il volontariato. Nei mesi passati i Centri di servizio per il volontariato avevano denunciato la scarsità di risorse a loro disposizione: la colpa sarebbe stata attribuita (anche) alle fondazioni di origine bancaria. Chi ha sollevato queste polemiche lo ha fatto impropriamente.

I Centri di servizio per il volontariato sono finanziati da una norma della legge 266/1991 che stabilisce che le fondazioni destinino ai Centri di servizio un quindicesimo dell'avanzo dell'esercizio, dedotto l'accantonamento alla riserva obbligatoria, indipendentemente dalle scelte strategiche che invece adottiamo in altri settori. Nei periodi pre crisi, Fondazione Cariplo ha fornito un importante sostegno ai Centri di servizio della Lombardia, con oltre 32 milioni di euro (considerando il periodo 2005-2009).

A partire dal 2008 inoltre Fondazione Cariplo, i Centri di servizio e il Comitato di Gestione del Fondo Speciale hanno lanciato due iniziative congiunte (un bando e un progetto) volte a sollecitare la capacità progettuale delle organizzazioni di volontariato. Il bando, finanziato con 2 milioni e mezzo di euro che provengono dal Fondo speciale per il Volontariato ai sensi della L. 266/91, ha sostenuto 164 iniziative volte a promuovere la coesione sociale e a contrastare le cause che generano fragilità, disagio, frammentazione. Il progetto, per la cui realizzazione sono stati stanziati € 650.000 da Fondazione Cariplo e € 600.000 dal Fondo speciale per il volontariato, intende sostenere la diffusione e il consolidamento dell'istituto dell'amministratore di sostegno nel territorio lombardo. In entrambi i casi si è ritenuto che il volontariato in Lombardia possa giocare un grande ruolo, ancora una volta, per attutire gli effetti disgreganti già in atto e quelli della crisi economica in corso, con l'annunciata ipotesi di

**■ ■**  
**Ancora una volta, il volontariato in Lombardia può giocare un grande ruolo per attutire gli effetti disgreganti già in atto e quelli della crisi economica ancora in corso**  
**■ ■**

recessione dagli effetti ancora imponderabili sull'economia reale, sulle famiglie, sul tessuto sociale.

Ovvio che, con le difficoltà finanziarie emerse nel corso del 2008, la Fondazione, nel pieno rispetto della legge, ha destinato ai Centri di servizio un quindicesimo dei propri rendimenti, anche se c'è stata una grave flessione causata dal ridursi degli accantonamenti. Però, sempre per l'attenzione che le Fondazioni hanno mostrato nei confronti di questo settore, a giugno di quest'anno Acri, Forum Terzo settore, Convol, Consulta nazionale volontariato presso il Forum Terzo settore, Csvnet e Consulta nazionale Co.ge hanno sottoscritto un accordo che, per il quinquennio 2010-2014, dà certezza delle risorse che saranno destinate ai Centri di servizio e consentirà a questi di programmare le loro attività.

Solidarietà, sussidiarietà, supplenza sono temi cardine in cui si trova incastonato l'agire del Terzo settore. Io credo che le Fondazioni debbano continuare ad occupare e svolgere il loro ruolo, quello che sta nel mezzo. E non è un caso che forse la parola sussidiarietà sia stata messa tra le altre due.



# Business non profit

## La sfida di Banca Prossima quando il credito finanzia la solidarietà

**B**ANCA PROSSIMA È COSTITUZIONALMENTE, una banca come tutte le altre. Ma è una banca specializzata nel servire e finanziare esclusivamente i soggetti giuridici del Terzo settore. Una banca che valuta le imprese del non profit, ne valuta i progetti, ne soppesa le capacità economiche e le finalità sociali. Ma con quali criteri? «Valutare un'impresa non profit – spiega Marco Morganti, Amministratore delegato di Banca Prossima, la banca del Terzo settore nata nel Gruppo Intesa Sanpaolo nel novembre 2007 – è complesso per il mondo tradizionale del credito.

**Per Marco Morganti, Ad di Banca Prossima, valutare un'impresa non profit è complesso per il mondo tradizionale del credito. Manca una capacità di stimare risorse intangibili come il capitale sociale**

Infatti, spesso si tratta di realtà economicamente fragili, anche se hanno grandi potenzialità e un grande valore sociale. Non ci sono sistemi di valutazione adeguati e, soprattutto, manca una capacità di stimare risorse intangibili come il capitale umano e il capitale sociale. Ecco perché la rendicontazione è un biglietto da visita im-

portantissimo per l'associazione, la cooperativa o la fondazione che richiede un finanziamento, così come la rendicontazione è uno strumento fondamentale per Banca Prossima allo scopo di intercettare tutti gli aspetti che caratterizzano la singola impresa sociale. Ecco perché i nostri clienti non riuscirebbero nemmeno ad aprire un'istruttoria per un prestito se si rivolgessero a un normale istituto di credito, perché, a differenze di Banca Prossima, si sentirebbero rispondere che "mancano i fondamentali" di garanzie patrimoniali e finanziarie».

**La crisi economica ha avuto riflessi pesanti anche sul volontariato. L'ultimo anno sono stati dodici mesi di lacrime e sangue anche per Terzo settore. Dall'osservatorio privilegiato di Banca Prossima, che cosa dobbiamo aspettarci per il futuro?**

La crisi dell'economia misura la crisi della fiducia. Nessuno di noi è in grado da solo di ricostruire le basi di questo delicato meccanismo sociale. Come è inevitabile, poiché tutti l'abbiamo perduta nei confronti di tutti. La Caritas in Veritate ha l'enorme merito di aver messo al centro della scena una riflessione morale sull'economia, riconducendo a unità alcuni concetti chiave: limiti del mercato, bene comune, redistribuzione. Difatti in un passaggio si legge che «L'attività economica non può risolvere tutti i problemi sociali mediante la semplice estensione del-

la logica mercantile. Questa va finalizzata al perseguimento del bene comune, di cui deve farsi carico anche e soprattutto la comunità politica. Pertanto, va tenuto presente che è causa di gravi scompensi separare l'agire economico, a cui spetterebbe solo produrre ricchezza, da quello politico, a cui spetterebbe di perseguire la giustizia mediante la redistribuzione». Frasi come questa fanno rimpiangere le occasioni che la società e la Chiesa stessa hanno perduto in passato di riflettere sull'economia come mezzo per raggiungere il bene comune.

**In questa prospettiva il peso e il ruolo del Terzo settore sono sempre più cruciali.**

In Italia abbiamo 250mila organizzazioni liberamente costituite per produrre bene comune. Vi operano, tra lavoratori e volontari, circa quattro milioni di persone, che hanno scelto di mettersi al servizio quotidiano di almeno quaranta milioni di italiani. Nell'insieme, questi pro-

**La Caritas in Veritate ha l'enorme merito di aver messo al centro della scena una riflessione sull'economia, imperniata su alcuni concetti chiave: dai limiti del mercato al bene comune**

duttori e consumatori di servizi formano il più grande sistema sociale del Paese. Agiscono dall'assistenza sociosanitaria alla cultura, dal turismo alla ricerca, dalla salvaguardia ambientale all'inserimento lavorativo di persone con disabilità, dalla rappresentanza civile all'istruzione e formazione. Senza il loro sforzo, iniziato secoli prima che la parola sussidiarietà fosse pensata, semplicemente la società non esisterebbe. Queste organizzazioni erogano servizi di altissimo livello a prezzi contenuti; o meglio, possono farlo quando Stato, Regioni, Province e Comuni, che ne sono i maggiori committenti, glielo consentono. Dove questo accade, il non profit si qualifica e si traduce in uno straordinario, esemplare elemento di tenuta sociale, che produce servizi e buona occupazione. Nei molti casi opposti il nonprofit è bacino di collateralismo e di ricerca di consenso per la politica, che non ha mai cominciato a fare in Italia quanto è

**Le politiche sociali sono una concertazione a doppio senso: il Terzo settore viene selezionato e "in cambio" il Pubblico lo inserisce come parte integrante dell'attività politica**

normale in altri paesi come Regno Unito e Stati Uniti. In questi paesi le politiche sociali sono una concertazione basata su un patto a due sensi: il Terzo settore viene qualificato e selezionato e "in cambio" il Pubblico lo inserisce come parte integrante e sussidiaria in ogni politica attiva, con pari dignità e diritti, a partire da quello, basilare, alla tutela del lavoro e alla regolarità dei pagamenti dovuti per i servizi resi. Invece vi sono Regioni italiane che pagano i loro debiti 700 giorni dopo la scadenza; perfino il "5 per 1000" salutato come una rivoluzione sussidiaria ha esordito con quasi tre anni di ritardo tra le scelte dei cittadini e le erogazioni alle organizzazioni destinatarie. È chiaro che d'ora in poi dovremo fare altrimenti.

**In un periodo contrassegnato da una crisi economica, ma anche sociale, relazionale e culturale, quale domanda di credito fa il Terzo Settore a Banca Prossima?**

Il Terzo settore ci chiede di impegnarci a renderlo sostenibile, soprattutto in questo momento storico in cui – come abbiamo già detto – collimano crisi di varia natura, dall'economica alla sociale, dalla relazionale, alla finanziaria. In tutte queste crisi prevale la parziale assenza di servizi alla persona e alla cultura. Per questo ci siamo impegnati in azioni economiche inclusive: abbiamo introdotto in Italia

il prestito universitario, che sta consentendo a migliaia di giovani di completare prima e meglio gli studi. Abbiamo aperto la via del prestito ai cassintegrati in Cigs, perché ritenevamo che il ritardo dell'Inps non dovesse essere una punizione ulteriore e perché sapevamo che poter avere subito quella somma li avrebbe mantenuti lontani dalle varie forme velate o sfacciate di usura. Abbiamo lanciato PAN, un progetto per l'apertura di asili nido nonprofit che in quattro anni ha fatto nascere 380 strutture dove lavorano 2.200 educatrici laureate e sono ospitati 11.000 bambini. La banca eroga alle imprenditrici finanziamenti sulla fiducia, e allo stesso tempo ritezza la retta mensile, che la famiglia non paga più in due ma in sei anni.

**Di recente abbiamo sentito parlare di Terzo Valore, che cos'è?**

Terzo valore è la nostra ultima risposta al bisogno di sostenibilità del Terzo settore. Banca Prossima a breve inizierà questa esperienza rivoluzionaria in cui tutti i cittadini italiani potranno sostenere il Bene Comune non solo donando, ma anche prestando denaro alle organizzazioni nonprofit a condizioni anche migliori di quelle della banca stessa. Più capacità economica, migliori condizioni, più coinvolgimento, più mutualità. In una parola, più società.

**"Più società", come ha detto, ma è una svolta economica sostenibile?**

Con Banca Prossima abbiamo cambiato metro di valutazione. Un po' meno ricerca del tangibile e un po' più sensibilità all'intangibile: non per chiudere gli occhi di fronte a quanto si riteneva da finanziare comunque perché "moralmente buono" ma per formare un nuovo modello di rating, basato su fattori sinora ignorati, come la governance, la capacità di raccolta fondi, la reputazione. In una organizzazione nonprofit cerchiamo capitale fiduciario da tradurre nella premessa decisiva per una valutazione tecnica di sostenibilità. Cerchiamo l'immateriale in economia, che è come cercare l'anima di una organizzazione. Farlo è necessario, ma anche possibile.

## GRANDANGOLO

Francesco Cesarini, Gian Paolo Barbetta, a cura  
**La finanza specializzata per il terzo settore in Italia**  
 Bancaria Editrice, 2004

Antonio Andreoni, Vittorio Pelligra  
**Microfinanza. Dare credito alle relazioni**  
 Il Mulino, 2009

C. Schena  
**L'analisi dell'offerta di prodotti e servizi finanziari al terzo settore**  
 CRC, 2004

Leonardo Becchetti  
**Il microcredito**  
 Il Mulino, 2008

A. Sen  
**Lo sviluppo è libertà**  
 Mondadori, 2001

**web**  
[www.progettocreso.it](http://www.progettocreso.it)

**La qualità del lavoro delle organizzazioni è legata alla qualità e quantità di educazione e formazione dei volontari. Questa è la strada maestra che le associazioni non profit devono seguire per produrre beni per il welfare**

# Vittadini

## Senza investimenti nel capitale umano non ci sarà futuro



**L**A MISURAZIONE DEL VALORE SOCIALE del non profit, l'analisi del peso del capitale sociale e della sua rendicontazione, è un tema che cammina a braccetto con una riflessione sul capitale umano, anch'esso uno dei pilastri su cui si basano le organizzazioni di volontariato e, in generale, il Terzo settore. Giorgio Vittadini, docente di statistica metodologica all'Università di Milano Bicocca, presidente della Fondazione per la Sussidiarietà, che ha fondato nel 2002 come strumento di approfondimento culturale attraverso attività formative, di ricerca ed editoriali. All'importanza del capitale

umano il professor Vittadini ha dedicato un libro dal titolo "Capitale umano la ricchezza dell'Europa" edito da Guerini e Associati.

**Il capitale umano è uno dei pilastri del volontariato, così come la misurazione del valore sociale e la sua rendicontazione. Su entrambi bisogna continuamente investire**

**Professor Vittadini, oggi c'è maggiore consapevolezza rispetto al passato di questo binomio? Dopo anni in cui si è pensato che i meccanismi finanziari fossero il**

fattore centrale della produzione di ricchezza, si sta tornando a guardare all'importanza dell'economia reale centrata sulla produzione di beni e servizi, il cui valore di scambio deve rimanere legato al valore d'uso. Così, si riscopre anche la qualità del lavoro, condizione imprescindibile per produrre beni e servizi competitivi; e la qualità del lavoro è legata alla qualità e quantità di educazione e formazione, secondo la teoria del capitale umano, importantissima nella storia dell'economia, tanto da valere il premio Nobel a economisti Gary Becker e James Heckman.

**In che modo, dunque, questo ha nesso con il capitale sociale?**

Come risulta evidente nell'attuale momento di crisi, le reti sociali sono il fattore determinante per assorbire le conseguenze di molte situazioni di difficoltà. Il principale ammortizzatore è la famiglia, ma anche le reti familiari e le associazioni hanno la

**Per una migliore crescita del capitale umano occorre quell'humus sociale che si trasmette da persona a persona e contagia il desiderio di imparare, di migliorare, di costruire**

loro importanza. Questo indica che ai fini di una migliore crescita di capitale umano nel mondo lavorativo, occorre quell'humus umano e sociale che si trasmette da persona a persona e "contagia" il desiderio di imparare, di migliorare, di costruire. Da questo punto di vista c'è un dato che ci si dimentica spesso: si parla sempre e solo del Pil, ma la speranza di vita, che è un indicatore sintetico del benessere, ci dice che l'Italia è al secondo posto dopo il Giappone e ben al di sopra di Paesi che hanno un fortissimo sviluppo del Pil. E questo perché la speranza di vita è strettamente legata anche ai contesti umani e sociali in cui la persona vive ed influenza positivamente anche la generazione di capitale umano.

**Perché il tema del capitale umano è particolarmente cruciale per il Terzo settore?**

Innanzitutto un dato: il Terzo Settore non è ormai più relegato ad attività secondarie, ma sta diventando fattore sempre più importante nel garantire quei livelli di welfare che né Stato né mercato riescono più a garantire. Da qualche decennio a questa parte, questo settore continua ad essere interessato da un aumento occupazionale e da un aumento occupazionale sempre più qualificato: circa il 94,7% è collocato nel settore dei servizi alla persona, dove la qualificazione professionale è più rilevante; basti

pensare che tra i servizi assicurati da realtà non profit, preponderante è il comparto della sanità e dell'assistenza.

Ma quello che secondo me è più importante ricordare è l'origine di tali attività. Le opere educative, sanitarie, culturali, ricreative, e sociali in generale (un universo immenso anche oggi, che va dalle opere di Madre Teresa, al Banco Alimentare) non nascono da un'ingegneria sociale pensata a tavolino, ma nascono dalla capacità di qualcuno di vedere certi bisogni, farsene carico e rispondervi. Nella storia della Chiesa sono i grandi santi che hanno creato le grandi opere sociali del Terzo settore, e nel mondo laico, le grandi organizzazioni non profit sono nate da persone che hanno desiderato auto-organizzarsi per rispondere a bisogni collettivi, come per esempio quello del grande consumo con la rete delle cooperative. In tutti questi casi non c'è un progetto a tavolino, ma ci sono persone che inventano, costruiscono, creano legami e "dal basso" danno risposte (una società umana cresce naturalmente secondo il principio di sussidiarietà). Senza queste persone non esisterebbe il Terzo settore. E queste persone non sono mai geni isolati: nascono nel contesto di confraternite di laici, di ordini religiosi, di movimenti - cattolico, operaio... -, di associazioni imprenditoriali. Nascono dal capitale umano che ha dato i suoi frutti nel contesto

sociale. La formazione professionale moderna è stata inventata da don Bosco. Non era un ministro che pianificava o uno che voleva guadagnarci, ma un grande santo che, per la sua genialità religiosa e umana si è fatto carico dei bisogni della gente povera e dei ragazzi emarginati e ha creato un nuovo tipo di scuola per loro, non da solo, ma contornandosi di amici, collaboratori, addirittura dando vita a un grande ordine, i salesiani, che potremmo definire un grande punto di crescita di capitale umano e capitale sociale.

**Le organizzazioni di volontariato in Italia, secondo lei, curano con particolare attenzione il proprio capitale umano?**

Le organizzazioni che reggono, soprattutto in un momento di crisi, sono quelle che investono in capitale umano e continuano a tenerde le motivazioni ideali. Lo si vede da ciò che in Italia sta morendo e ciò che si sta sviluppando. Chi si sviluppa ha capito che

**Le opere del non profit non nascono da un'ingegneria sociale pensata a tavolino, ma dalla capacità di qualcuno di vedere certi bisogni e farsene carico rispondendovi**



le realtà assistenziali vecchia maniera, che prendono soldi dal pubblico e li re-distribuiscono, hanno fatto il loro tempo. Oggi, più che mai, c'è bisogno di persone alla guida di realtà che sappiano valorizzare e far crescere le risorse umane e così possono dare un'organizzazione efficiente alle strutture, offrire risposte efficaci ai bisogni cui rispondono e stare sul mercato. Se all'inizio di San Patrignano c'era papà Muccioli, un genio dell'umano, adesso c'è Andrea Muccioli, un grande imprenditore sociale, anche lui un grande uomo, ma necessariamente più istruito, preparato, che considera il capitale umano un investimento fondamentale. Oggi una rete di cooperative, nate da un impeto "garibaldino" dei fondatori, ha bisogno di una organizzazione efficiente, altrimenti non regge, perché i nessi tra mercato e Terzo settore, in una società complessa



**Un'organizzazione se non è efficiente non regge, perché i nessi fra mercato e non profit, in una società complessa come la nostra, non consentono di portare avanti un progetto filantropico**



come la nostra, sono tali da impedire un impegno filantropico che non sia anche efficiente, che non richieda competenze nell'uso e nell'investimento dei soldi, che non sia organizzato al meglio. Nello stesso tempo, è fondamentale che una realtà sociale non snaturi mai lo spirito ideale da cui è nata, da cui può continuare a tenere vivi motivazioni, spirito d'iniziativa, creatività...

**Quali sono le parole d'ordine che sono alla base per una crescita del capitale umano e quindi dell'economia civile?**

Prima ancora dell'istruzione c'è l'educazione a valori e ideali tali per cui si moltiplichino l'impeto di costruzione e di lavoro e quindi anche la voglia di attrezzarsi. Perché, se io non ho voglia di intrudermi nella realtà con tutti i suoi fattori, non voglio neanche istruirmi, non mi interessa essere competente, essere moderno, sapere com'è fatto un bilancio, organizzare le risorse umane, costruire marketing sociale. Strumenti che nascono perché ho un ideale, uno scopo. Quindi la parola che legherei a capitale umano è la parola educazione a valori, a ideali. So che la mia è un'affermazione impopolare perché parlare di ideali è un po' come tornare alle origini, ma il tentativo tecnocratico finanziario è fallito. E quindi, soprattutto, il Terzo settore deve capire che senza questo impeto ideale non può attirare risorse che sono in grado di farlo crescere.

**Avvalersi nelle organizzazioni di volontariato di persone "formate", aumenta l'efficacia e la qualità dell'azione volontaria?**

Sì, certamente. Trent'anni fa il volontario era una persona con uno spirito ideale e del tempo libero da dedicare agli altri, anche se non istruito. Come ho detto prima, oggi una qualsiasi organizzazione di volontariato deve sapere con precisione in quale contesto si inserisce e possedere strumenti professionali per operare. Ritengo che oggi sia impossibile concepire un uomo del Terzo settore e del volontariato che non sia un uomo moderno, con capacità umane e organizzative anche maggiori rispetto a chi opera nel profit. Il bohemien ha dato un contributo fondamentale, ma ha fatto il suo tempo.

**Il capitale umano come si costruisce?**

Innanzitutto un dirigente dovrebbe "contagiare" le persone che ha intorno dello spirito ideale, della mission dell'organizzazione da cui è partito. Non deve dare per scontato questo aspetto, non deve parlare solo di cose tecniche, ma deve parlare soprattutto del motivo per cui è nata la sua organizzazione e far sì che sia condiviso dalle persone che ha intorno. Poi, come un genitore conosce tutti i mezzi che rendono migliore la qualità della vita del proprio figlio, deve analogamente dotarsi di strumenti, perché il nostro mondo è complesso, ci sono regole e per-

corsi obbligati che devono essere tenuti presente. Pertanto occorre dotarsi di strumenti adeguati allo scopo dell'opera. Senza l'ideale le persone se ne vanno, senza gli strumenti si è sopraffatti da un mondo che non perdona errori.

**È chiaro che la formazione è l'architrave: ma come farla? Meglio una formazione permanente, oppure cadenzata a cicli?**

Tanto permanente quanto cadenzata. Oggi una tecnologia diventa obsoleta in media in cinque anni, ma anche i cambiamenti nei settori tipici del Terzo settore avvengono in modo molto rapido. Bisogna continuamente tornare in università, tornare a formarsi alternando momenti di lavoro a momenti di studio, perché altrimenti si rimane indietro. Questo vuol dire attuare una formazione permanente nel Terzo settore che deve anche avvenire, come nel mondo nordamericano,



**Trent'anni fa il volontariato era una persona con uno spirito ideale e del tempo libero. Oggi ritengo che sia impossibile concepire un Terzo settore senza grandi capacità umane**



attraverso corsi in età formativa e corsi durante la vita lavorativa.

**Ma a Milano e nella sua provincia la situazione qual è?**

Anche a Milano l'università, a differenza che nel mondo nordamericano, non è il fulcro della formazione permanente del non profit. Perché questo succeda deve avvenire una rivoluzione culturale, sia dal punto di vista dell'università, sia da quello degli operatori. Gli operatori devono sentire il bisogno di continuare a istruirsi e l'università deve attrezzarsi per rispondere a questa domanda di istruzione. Io prendo sempre come esempio la Wagner School della New York University, dove si tengono master dedicati al mondo del non profit che formano dirigenti ad alto livello.

**Il bilancio sociale e il bilancio di missione sono alcuni degli stru-**

**menti per mezzo dei quali le organizzazioni misurano il capitale sociale. Secondo lei ci sono strumenti idonei per misurare il capitale umano di cui le associazioni potrebbero avvalersi?**

Introdurre il bilancio sociale e di missione ha permesso di valutare le esternalità positive delle realtà non profit. Introdurre misure adeguate di valutazione del capitale umano significa rivoluzionare l'idea di risorse umane, che è ancora meccanicistica, considera l'uomo come stock al pari di macchinari e mezzi finanziari, secondo una riduzione aziendalista da anni '80. Occorre considerare non le "risorse umane", ma le persone nella loro globalità e personalità, nell'evoluzione delle loro capacità e competenze, nell'incremento delle loro conoscenze date da istruzione e formazione. Gli strumenti statistici provenienti dalla letteratura sul capitale umano ci sono, basta volerli usare.

**È necessario attuare una formazione permanente nel Terzo settore, che deve avvenire, come nel mondo nordamericano, attraverso corsi in età formativa e corsi durante tutta la vita**

**GRANDANGOLO**

Michele Bertani  
**Risorse, reti e capitale sociale**  
QuiEdit, 2010

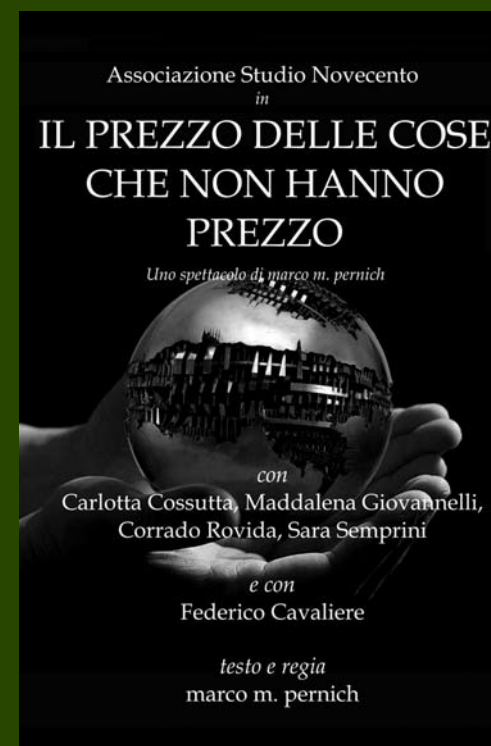
P. Di Nicola, S. Stanzani, L. Tronca  
**Reti di prossimità e capitale sociale in Italia**  
FrancoAngeli, 2008

Pierpaolo Donati, Luigi Tronca  
**Il capitale sociale degli italiani. Le radici familiari, comunitarie e associative del civismo**  
Franco Angeli, 2008

Mario Morcellini, Barbara Mazza  
**Oltre l'individualismo. Comunicazione, nuovi diritti e capitale sociale**  
Franco Angeli, 2008

web  
[www.socialcapitalgateway.org](http://www.socialcapitalgateway.org)

# ciessevi propone lo spettacolo "Il prezzo delle cose che non hanno prezzo"



## Un'opportunità di promozione del volontariato attraverso il teatro.

A disposizione degli enti interessati a sfruttarne le opportunità in termini di promozione e sensibilizzazione ai temi della solidarietà e della cittadinanza attiva.

È possibile acquistare una sola replica o più repliche, usufruendo in questo caso di un'offerta più vantaggiosa.

È necessario prenotare lo spettacolo almeno due mesi prima dell'effettiva messa in scena.

È possibile utilizzare lo spettacolo per progetti anche di promozione della propria immagine o per iniziative di raccolta fondi.

**Informazioni**

Ciessevi - Area Promozione - tel 02.45475851 - [promozione@ciessevi.org](mailto:promozione@ciessevi.org)

# Testa

## Creatività, ironia e rigore: così la pubblicità diventa l'anima del volontariato

**L'**HANNO DEFINITA «UNO DEI PIÙ BRILLANTI CREATIVI ITALIANI», È Annamaria Testa, milanese, «solo un'omonimia con gli eredi di Armando Testa», dice. Perché ci tiene a sottolineare che lei si è fatta da sé. E racconta che alla fine degli anni Sessanta studiava Lettere: ma, un giorno, decise che doveva mantenersi da sola. Si presentò in un'agenzia di pubblicità con alcuni disegni sottobraccio. «Invece mi misero davanti a una macchina da scrivere. "Inventa", mi dissero. Io nemmeno sapevo che esistesse il mestiere del copywriter, l'autore dei testi pubblicitari.

**La milanese Annamaria Testa, uno dei più brillanti creativi italiani, in questa intervista prova a legare i fili delle relazioni che si intrecciano fra comunicazione e mondo del volontariato**

Buttai giù qualcosa. Mi guardarono con sufficienza: "E, vabbè, rimani", mi dissero».

Da allora non si è più fermata. Dagli esordi lavorativi nel 1974, ha fondato una propria agenzia di pubblicità nel 1983, è stata direttore creativo e presidente della sede italiana del gruppo internazionale Bozell tra il 1990 e il

1996 e consulente tra il 1997 e il 2004. Ha fondato "Progetti Nuovi" nel 2005, una società che si occupa di progetti integrati di comunicazione. È giornalista pubblicista dal 1988. Ha collaborato con diverse testate e con la Rai e si è occupata di comunicazione politica. Ha insegnato presso l'Università La Sapienza di Roma (1994-95), l'Università degli Studi di Torino e l'Università degli Studi di Milano (2001-02), l'Università IULM (1998-2006). Dal 2007 insegna all'Università Bicconi di Milano. Ha pubblicato numerosi saggi sulla creatività, la pubblicità e la comunicazione e un libro di racconti. L'ultimo volume si intitola "La trama lucente" (Rizzoli).

Ha scritto testi per le canzoni di Milva, è eclettica, effervescente, brillante. Lavoratrice infaticabile, ha inventato slogan che sono entrati nella storia della pubblicità: "Liscia, gassata, o Ferrarelle?", "Nuovo? No, lavato con Perlana". Eppure Annamaria Testa non nasconde un certo gusto per i ragionamenti, come quello che segue sulla comunicazione e il volontariato.

**Che tipo di relazione instaurare fra l'universo del non profit e la comunicazione?**

Fra questi due mondi ci sono tanti fili di relazione. Il primo filo passa tra chi fa volontariato e i suoi utenti, cioè coloro che beneficiano dell'azione dei volontari. Premesso che fare volontariato è un'agire

sociale, allora esso riesce a esprimersi attraverso i gesti e quello che i gesti comunicano in termini di visione e di considerazione dell'altro. Questa è una dimensione che intuitivamente è chiara, ma non è sempre così esplicita. Tuttavia è importante tenerla presente, perché può fare la differenza in termini di efficacia della comunicazione. Il secondo filo coinvolge il rendere conto al tessuto sociale di quanto si sta facendo. E più si è bravi nel comunicarlo, più si amplifica l'agire del volontariato e la sua risposta a un bisogno. Per esempio, nel momento in cui opero con i rom, se parlo della mia attività, sensibilizzo anche ulteriori persone al problema dei rom. Il terzo filo, che è uno dei più fragili, è quello della comunicazione fra diverse realtà di volontariato che spesso confliggono, oppure che talvolta nemmeno si parlano fra loro. Per questo, a volte, si sovrappongono; oppure lasciano dei buchi comunicativi. Ci tengo a sottolineare che le associazioni di vo-

**Il rendere conto al tessuto sociale di quanto si sta facendo è cruciale. E più si è bravi nel comunicarlo, più si amplifica l'agire del volontariato e la sua risposta al bisogno**

lontariato sono una realtà meravigliosa, in quanto sostengono il tessuto sociale d'Italia, però sotto il profilo della comunicazione devono migliorare. E il primo passo da compiere è quello di non considerarsi delle realtà in competizione, ma piuttosto come degli alleati alla ricerca della soluzione a un bisogno. Il quarto filo che un'associazione deve tener ben presente, è la comunicazione di ciò che si fa per ottenere le risorse per continuare a farlo. E su questo terreno si innesca la competizione a cui accennavo prima.

#### **Come conciliare queste due dimensioni in attrito fra loro?**

Ci vuole un bell'ingegno. Ma il punto di partenza deve essere quello di costituire una sorta di federazione su progetti più grandi. È retorico: ma è solo l'unità che fa la forza. E il volontariato ha bisogno di alleanza non di battaglie, per essere sempre più solido e competente.

**Per una strategia di comunicazione efficace occorre che le organizzazioni non profit si pongano delle domande e si sforzino di trovare le risposte con un pizzico di ironia**

#### **Quali strategie possono migliorare la comunicazione del volontariato?**

Dipende sempre dall'oggetto della comunicazione. Occorre, anzitutto, che le organizzazioni di volontariato si pongano delle domande e si sforzino di trovare le risposte, con un pizzico di sana ironia e molta flessibilità. Perché le associazioni vogliono comunicare? Per essere più visibili? Ma per ottenere che cosa? Per conquistare peso politico? Per accaparrarsi più fondi? Per ottenere nuovi incarichi? Per aumentare il numero dei volontari? Se, per esempio, l'obiettivo fosse quest'ultimo, sono senz'altro più efficaci campagne di reclutamento sul territorio o sul web, piuttosto che l'acquisto di pagine di pubblicità sui giornali. Quindi è necessario sempre pensare al perché si vuole ottenere visibilità e quale sia l'obiettivo della visibilità che si sta cercando di perseguire.

#### **Questo significa fare dei conti ragionevoli?**

Occorre evitare di ricorrere a metodi, da una parte, un po' usurati e poco efficaci; e, dall'altra contraddittori. Prendiamo la quantità di mailing che vengono inviate. Anni fa, un cittadino riceveva in un anno al massimo dieci invii di materiali per una richiesta di sostegno in danaro. Oggi ne arrivano venti volte tanto di richieste di questo tipo. Ciò significa che l'efficacia di ogni singolo in-

vio rischia di decrescere anche se cresce la quantità di materiale inviato. Spesso sono spedite gigantesche buste che contengono omaggi, brochure, giornalini, lettere di richiesta d'aiuto, moduli di bollettino postale e quant'altro. Mi chiedo: quanto è costato all'associazione tutto questo? E quanti dei fondi che hanno a disposizione stanno sprecando per mandare in giro tutta quella montagna di carta?

#### **C'è una sorta di "overdose" di invii postali?**

Certamente. E il piccolo si raggiunge nel periodo di Natale o in prossimità della scadenza per la dichiarazione dei redditi. Ma questo bombardamento serve? Sarebbe, forse, più opportuno che le sigle si riunissero insieme per dividersi il ricavato del 5, o dell'8 per mille, su progetti condivisi. Così ci sarebbe meno confusione, sovrapposizione e maggiore efficacia comunicativa.

#### **A suo avviso, il volontariato possiede sufficienti competenze ed esperienza per una comunicazione di qualità?**

Dipende. Se prendiamo, per esempio, Greenpeace rispondo di sì. Loro hanno una storia di comunicazione molto virtuosa, sono bravi ad usare i media, sono bravi a fare operazioni sul territorio e a usare il web. E non dimentichiamoci mai che internet è un territorio ancora poco usato come percorso di comuni-

cazione da parte del volontariato, mentre sarebbe un territorio fertile per il reclutamento soprattutto dei ragazzi. Oppure Emergency comunica con una certa qualità, aiutata dal fatto che ha un eccezionale testimonial che è Gino Strada. Emergency mostra quello che fa, dà la sensazione d'investire e realizzare progetti concreti con i soldi dei donatori. E poi prende delle posizioni molto chiare, e chi le condivide si sente rappresentato. Emergency è riuscita a lavorare su più piani: coinvolgendo personaggi famosi, facendo operazioni sul territorio, lavorando in maniera molto seria, su eventi ad alto impatto emotivo. Un'altra organizzazione con un'efficace comunicazione è la Comunità di Sant'Egidio. Perché è riuscita a sviluppare un'identità distintiva, ossia quello che si definisce un proprio tono di voce, un proprio modo di presentare un problema e di parlarne.

**Bisogna evitare di ricorrere a metodi comunicativi, da una parte, un po' usurati e poco efficaci; e, dall'altra, contraddittori. Ormai la quantità di mailing inviate sono troppe**



**I suoi esempi sono tutti calibrati su grandi associazioni di volontariato, mentre la maggior parte delle organizzazioni sono di medie e piccole dimensioni.**

Per le medie e piccole organizzazioni ci sono soltanto due soluzioni. La prima, è che bisogna puntare maggiormente sulla comunicazione, destinando più risorse, oppure usando quelle a disposizione con più ingegno. Una pagina sul web, o su Facebook ben curata è già una grossa risorsa. La seconda, è l'alleanza. Organizzazioni che operano nello stesso settore possono accordarsi per sviluppare un piano di comunicazione sinergico e beneficiare del risultato positivo che otterranno. Se le associazioni si unissero non sarebbe difficile andare da un grande editore e chiedere, magari, spazi pubblicitari omaggio. Invece preferiscono muoversi individualmente e si accontentano di una pagina di pubblicità gratuita, ma nell'ultima sezione di una rivista

**Più comunicazione per ottenere più visibilità e una solida alleanza fra enti non profit, ma occorre destinare un maggior quantità di risorse e usando quelle a disposizione con più ingegno**

sta fatta di trecento pagine. E ancora: bisogna conoscere il mezzo. Per esempio, per beneficiare sulla stampa periodica e quotidiana, o in televisione, di spazi pubblicitari a prezzi più bassi o gratuiti bisogna ricordarsi dei mesi che sono maggiormente vuoti di pubblicità come agosto, oppure il periodo gennaio-febbraio. È ovvio che sarebbe meglio il mese di dicembre, perché a Natale le persone sono più propense alla solidarietà, ma in quel periodo la pubblicità è molto cara oltre che ad essere anche molto "affollata". Quindi anche le organizzazioni di volontariato devono essere più attente al mercato, alle sue regole. Anche perché, con una campagna pubblicitaria originale, a volte si riesce ad ottenere parecchia visibilità anche lontano dal periodo natalizio. Insomma, bisogna saper cogliere le opportunità e, soprattutto, usare internet, usare i blog, perché sono una miniera di risorse a costi bassi.

**Spesso, negli ultimi tempi, nella pubblicità si comunica con lo "spettacolo del dolore", mostrando un volto sofferente, pur di raccogliere fondi. Quale giudizio dà?**

Ci vuole delicatezza, sensibilità e onestà. È vero che ciò che vediamo ci scandalizza molto più di ciò che sfugge al nostro sguardo: pensiamo alla recente immagine del bambino che mostra

il biberon vuoto dopo l'alluvione in Pakistan. Ecco quella fotografia ha raccontato il dramma pakistano più di mille articoli. Questo non significa che se vediamo altre quaranta immagini di bambini coperti di mosche, la comunicazione funziona in maniera altrettanto efficace.

**Qual è, secondo lei, un valore che il volontariato dovrebbe comunicare?**

La visione di un futuro migliore e una buona dose di speranza: questi sono valori importanti. Se una donna, un uomo, o un ragazzo mi spiegassero perché dedicano il loro tempo gratuitamente ai malati, ai bisognosi, ai poveri farebbero una straordinaria comunicazione.

**La testimonianza diretta del volontario è sempre efficace?**

È una possibilità. Ma dato che non esistono ricette che funzionano sempre e meglio di altre, bisogna usare la creatività e l'inventiva per ideare qualcosa di emozionante e brillante, di incisivo e persuasivo.

**In questa logica come giudica il ruolo dei testimonial.**

Anche qui, non c'è un assoluto. Qualche volta i testimonial sono un ottimo stratagemma per essere più visibili. Ma, se tutti ricorressero ai testimonial, verrebbe meno la loro funzione. E poi il risultato dipende anche da quale testimonial. In sostanza, non

c'è una ricetta univoca.

**Allora cosa aguzza l'ingegno comunicativo? L'esperienza, lo studio, la lettura?**

Prima di tutto occorre capire bene qual è il problema. Occorre far piena luce sulla questione con domande semplici: chi sono? Che cosa voglio ottenere? Chi è il mio pubblico? Qual è la mia sfera di attività? Che risultati ho ottenuto in passato? Che risultati voglio ottenere in futuro? Qual è il mio motivo distintivo, cioè che cosa sto facendo in maniera impeccabile e via di questo passo. Progettare nella comunicazione è un'operazione di problem solving. Quindi, in primo luogo, si parte dalle coordinate del problema. E quanto più il problema è chiaro tanto più si raggiunge un risultato preciso ed efficace.

## GRANDANGOLO

Annamaria Testa  
**La trama lucente. Che cos'è la creatività, perché ci appartiene, come funziona**  
Rizzoli, 2010

Annamaria Testa  
**La parola immaginata**  
Pratiche Editrice, 2000

Arieti Silvano  
**Creatività. La sintesi magica**  
Il Pensiero Scientifico, 1990

H. Jaoui  
**Creatività per tutti. Strumenti e metodi da impiegare nel quotidiano**  
Franco Angeli, 1993

web  
[www.nuovoutile.it](http://www.nuovoutile.it)



**Mostrerò come i responsabili del settore non profit possano utilizzare le informazioni della rendicontazione per misurare ciò che non può essere misurato e senza pretendere di misurare ciò che non può esserlo**

# Lezione americana

## Il valore sociale si pesa soltanto con l'interazione tra domanda e offerta

di **Geoff Mulgan**, direttore della Fondazione Young  
(traduzione a cura di Silvia Rapizza)

**N**EL CORSO DEGLI ULTIMI DECENNI in molti hanno cercato di misurare ciò che è chiamato “valore sociale” o “valore pubblico” o “civile”; cioè il valore creato dalle organizzazioni non profit, dalle imprese sociali, e dai programmi di intervento sociale<sup>1</sup>.

La richiesta di poter disporre di questi sistemi di misurazione è sorta un po' in tutti i settori per ragioni diverse: le fondazioni vorrebbero poter indirizzare le loro sovvenzioni ai programmi e ai progetti più efficaci; i funzionari pubblici, i politici, e gli uffici del

**Un sistema di misurazione efficace e rigoroso è un utile strumento per far conoscere la propria attività a fondazioni, politici e donatori**

bilancio statale devono sistematicamente rendere conto delle loro decisioni di spesa; gli investitori vorrebbero disporre di sistemi di dati analoghi a quelli derivanti dalla misurazione del profitto e le organizzazioni non profit hanno la necessità di dimostrare l'impatto sociale del loro operato a finanziatori, partner e beneficiari.

Per rispondere a tali esigenze negli ultimi quarant'anni si è assistito alla proliferazione di sistemi di misurazione, con il risultato di dar vita a numerosi metodi di calcolo in reciproca competizione<sup>2</sup>. Nonostante l'entusiasmo per tali sistemi, sono però pochi a basare le proprie decisioni su queste misurazioni.

Nel settore non profit, anche tra quei manager particolarmente rigorosi nel monitoraggio delle spese e delle entrate, sono in pochi ad usare sistemi di misurazione sofisticati per allocare meglio le risorse.

E allo stesso tempo nel settore pubblico il giudizio politico conta più delle valutazioni dei costi-benefici.

Mi sono occupato di sistemi di misurazione del valore sociale in diversi ruoli: come direttore dell'Unità di Strategia del governo britannico con a capo Tony Blair; come direttore della Fondazione Young, una ONG che ha creato decine di iniziative ed infine come consulente per molti altri governi. Ricoprendo queste posizioni ho avuto modo di capire non solo perché i sistemi di misurazione del valore sociale sono ignorati, ma ho anche compreso come renderli più utili.

Una recente collaborazione tra il servizio sanitario nazionale (NHS) del Regno Unito e la Fondazione Young si è rivelata essere un progetto particolarmente istruttivo.

L'NHS ha commissionato alla Fondazione Young lo sviluppo di uno strumento per la valutazione delle innovazioni dei servizi e per l'orientamento delle decisioni di investimento.

L'NHS è una grande organizzazione con un bilancio di circa 150 miliardi dollari, una forza lavoro composta da 1,2 milioni di dipendenti e con contratti stipulati con più di 30.000 imprese sociali.

1 Questo articolo si basa su diverse fonti principali, tra cui: Geoff Mulgan, Gavin Kelly e Stephen Muers, "Creazione di Valore Pubblico", Londra - Ufficio del Gabinetto del Regno Unito, 2002; Geoff Mulgan, Gareth Potts, Matteo Carmona, Claudio de Magalhaes, e Louie Sieh "Rapporto sul valore della Commissione di Architettura e l'ambiente edificato", Londra - Fondazione Young, 2006; Informazioni e dettagli su molti sistemi di misurazione sono stati recuperati dal sito internet della Fondazione Young.

2 I libri che seguono hanno fornito una buona panoramica: CJ Barrow, "Valutazione dell'Impatto Sociale: una introduzione", London - Hodder Arnold, 2000; Henk A. Becker e Frank Vanclay (a cura di), "Il Manuale internazionale della valutazione dell'impatto sociale", Cheltenham, nel Regno Unito - Edward Elgar Publishing, 2006; "Individuare le cause ambientali delle malattie: come decidere in cosa credere e quando agire?" Accademia delle Scienze Mediche, 2008; John Dewey "Teoria della Valutazione", Università di Chicago, 1939; Luc Boltanski, Thévenot Laurent, Catherine e Porter, "Sulla giustificazione: Economie di ciò che conta", Princeton, NJ, Università di Princeton Press, 2006.

Aveva quindi necessità di un insieme di strumenti affidabili e flessibili che potessero essere di supporto al processo decisionale e di valutazione.

Abbiamo trovato centinaia di strumenti diversi tra loro e usati sia dal non profit che dal pubblico da fondazioni e da accademici.

Oltre a scoprire questa segmentazione, la nostra ricerca suggeriva due altre ragioni per spiegare come mai solo raramente le decisioni reali di basano su sistemi di misurazione.

In primo luogo, la maggior parte dei sistemi di misurazione assume che il valore misurato sia oggettivo e quindi rilevabile attraverso l'analisi. Eppure, come gran parte degli economisti moderni ormai condivide, il valore non è un fatto oggettivo.

Anzi, il valore che emerge è il frutto dell'interazione tra domanda e offerta, e riflette in ultima analisi, ciò che le persone o le organizzazioni sono disposte a pagare.

Poiché solo pochi strumenti riflettono tutto questo, c'è una inevitabile discrepanza tra essi e le priorità operative e strategiche dell'organizzazione.

La seconda ragione per cui le attuali misurazioni del valore sociale non riescono a influenzare i decisori è che finiscono per fondere e confondere tre funzioni molto diverse: la rendicontazione a soggetti esterni; la gestione delle attività interne; la valutazione dell'impatto sociale.

Nel settore delle imprese, i decisori utilizzano strumenti diversi per ognuno di queste funzioni. Un costruttore di velivoli, per esempio, utilizza strumenti di misurazione definiti da leggi e regolamenti per spiegare ai portatori di interesse esterni come spende i suoi soldi. La società, inoltre, utilizza un secondo tipo di strumenti di misurazione per decidere come allocare le risorse nella costruzione di aerei.

La società, infine, utilizza un terzo tipo di strumenti totalmente differenti per mostrare come la propria attività influenza importanti indicatori economici, quali per esempio il prodotto interno lordo.

**■ ■**  
**Gli enti non profit hanno la necessità di dimostrare l'impatto sociale del loro operato e per tale esigenza negli ultimi 40 anni si è assistito ad un proliferare di sistemi di misurazione** **■ ■**

Eppure, nel settore pubblico e sociale, alcuni sostenitori di nuove misurazioni del valore sociale sostengono che i loro sistemi possono giocare tutti e tre i ruoli.

Non sorprende che, malgrado sforzi coraggiosi, questi tentativi di fare tre cose insieme abbiano portato a non farne bene nemmeno una.

Qui proverò a descrivere un modo migliore di pensare al valore sociale: il prodotto dell'interazione dinamica tra domanda e offerta nell'evoluzione dei mercati per il valore sociale. Mostro poi come i responsabili delle decisioni nel settore pubblico e nel settore non profit possano utilizzare queste informazioni per misurare ciò che può essere misurato senza pretendere di misurare ciò che non può esserlo.

Infine, raccomando modalità migliori per determinare sistemi di misurazione sociale.

Il mio consiglio principale è che le organizzazioni non profit resistano alla tendenza attuale di sviluppare strumenti di valutazione separatamente dalle politiche pubbliche e dalle scienze sociali accademiche e che, invece, cerchino di collaborare con tutti i settori.

### Un obiettivo difficile da perseguire

Il fallimento del settore pubblico e sociale nel misurare il valore da essi creato non deriva da carenza di intelligenza o di buone intenzioni. Piuttosto riflette quattro complessità inevitabili che intralciano la misurazione del valore sociale.

Prima fra tutte è la mancanza di leggi e convenzioni precise in campo sociale.

**Non è possibile trattare il settore sociale come le scienze naturali: il volontariato è soggetto a una molteplicità di sfumature che sono difficili da quantificare**

Molte persone vorrebbero considerare e trattare il settore sociale come le scienze naturali, in modo da poter, per esempio, prevedere con precisione gli effetti di un investimento, diciamo, di 10 milioni di dollari in un programma di prevenzione della criminalità. Ma a differenza delle molecole, che seguono le regole della fisica in modo piuttosto fedele, gli esseri umani hanno ognuno una pro-

pria mente e sono soggetti a molte forze sociali, psicologiche ed ambientali. Molti anni di impegno in processi decisionali basati su elementi di prova mi hanno mostrato che sebbene le prove dovrebbero dare forma a tutte le azioni, pochi ambiti consentono di prevedere con esattezza quali cause conducano a determinati effetti. Le scienze sociali (compreso l'ambito del business) semplicemente non sono regolati da leggi simili a quelle proprie della fisica. Anche principi economici apparentemente solidi, come per esempio la regola secondo cui la domanda cala quando i prezzi salgono, presentano molte eccezioni.

Un secondo motivo che rende la misurazione del valore sociale particolarmente ardua è rappresentata dal fatto che in molti dei campi più importanti di azione sociale, (prevenzione della criminalità, assistenza all'infanzia, scuola ecc.), le persone non hanno una visione comune su ciò dovrebbe essere il risultato desiderato e atteso.

In altre parole, il pubblico discute non solo di valore sociale, ma anche di valori sociali: non c'è accordo nemmeno su quelli che consideriamo valori sociali. Molte persone ritengono necessario imprigionare i criminali per punirli, anche se l'incarcerazione costa di più e comporta meno benefici delle soluzioni alternative al carcere. Gli psicologi indicano questo atteggiamento come la volontà di penalizzare altre forme di punizione altruistica. Poiché l'etica, la morale e le priorità delle persone possono variare, le valutazioni del valore sociale che guardano solo ai costi e benefici non saranno necessariamente in grado di influenzare molti membri della collettività e i politici che la rappresentano. I filosofi, da John Dewey a Luc Boltanski, hanno riconosciuto da tempo che le società sono costituite da sistemi di valutazione e di giustificazione reciprocamente concorrenti e conflittuali. Ma i sistemi di valutazione del valore sociale hanno spesso cercato di negare tale evidenza.

Anche senza questi problemi, molti parametri del valore sociale sono intrinsecamente inaffidabili. Le misura-

**Il pubblico discute non solamente di valore sociale, ma anche di valori sociali. E fra le persone non c'è accordo nemmeno su quelli che consideriamo valori sociali condivisi**

zioni del ritorno sociale degli investimenti (SROI), per esempio, spesso stimano in modo arbitrario i costi e i dividendi, con notevole conseguente pregiudizio sul calcolo del valore finale. Il calcolo del SROI (social return on investment) può contribuire a definire previsioni di massima, ma non è di nessun aiuto in caso di decisioni più precise. Altri metodi - preferenza rivelata e preferenza asserita - sono notoriamente inaffidabili. Anche se cercano di fornire cifre precise, non sono metodi rigorosi se guardiamo agli strumenti utilizzati per ricavare questi numeri. Ne risulta che questi metodi confondono spesso il rigore con la precisione. Un dato che REDF (n.d.r. REDF sta per Venture philanthropy fund è uno strumento di misurazione messo a punto negli Stati Uniti) e SROI riconoscono sempre più.

Un ultimo elemento che rende difficoltosa la misurazione del valore sociale è rappresentato dal tempo, dal valutare cioè l'ammontare delle conseguenze positive di un'azione che si manifesteranno nel tempo, rapportate al costo sostenuto per la sua messa in atto. Nelle previsioni dei rendimenti commerciali sugli investimenti (ROI), gli imprenditori utilizzano tassi di sconto per calcolare se una data quantità di denaro oggi avrà meno valore in futuro. Con un tasso di sconto del 5%, per esempio, 100 dollari di oggi, varrebbero solo 35,85 dollari tra 30 anni, e solo 7,69 dollari tra 50 anni.

Molte delle attuali misure del valore sociale, come SROI, usano tassi di sconto di tipo commerciale, forse a causa dell'errata convinzione che trattare i tassi di sconto sociali allo stesso modo

**Un elemento che rende difficoltosa la misurazione del valore sociale è il tempo, cioè l'ammontare delle conseguenze positive dell'azione volontaria in un futuro prossimo**

di quelli commerciali possa far sembrare più rigorosi i sistemi di misurazione del valore sociale. Ma non è chiaro perché le organizzazioni sociali e i Governi dovrebbero usare i tassi di sconto commerciali, tanto più che questi tassi svalutano radicalmente il futuro. Anzi, dovremmo sperare che le persone che operano in queste organizzazioni prendano molto più in considerazione gli interessi delle generazioni future di quanto

non facciano i mercati commerciali. Un'analisi più dettagliata dei tassi di sconto ci fa ritenere che sia davvero così<sup>3</sup>. Nel settore della sanità molti Paesi applicano un tasso di sconto molto basso o pari a zero, per far sì che le giovani generazioni non siano svantaggiate rispetto a quelle che le hanno precedute. I Governi non prendono in considerazione i tassi di sconto quando si tratta di investire nel settore dell'istruzione e delle tecnologie di difesa. E nell'ambito delle politiche sul cambiamento climatico si è sviluppato un dibattito molto acceso su quale sia il tasso di sconto da applicare. Di nuovo si fa sentire una questione morale nel decidere e definire come valutare e pesare i bisogni delle generazioni future contro le esigenze di quelle attuali. Questi esempi rispecchiano la mia considerazione di partenza: il valore sociale non è un fatto oggettivo, ma emerge dall'interazione tra domanda e offerta, e quindi può cambiare a seconda del periodo temporale considerato, delle persone coinvolte, dei luoghi e delle situazioni.

### La costruzione del valore sociale

Prendere a prestito pratiche e strumenti propri del mondo economico e degli affari, ha portato a commettere molti errori nella misurazione del valore sociale. Eppure questi campi possono ancora offrire lezioni e spunti importanti al settore dell'innovazione sociale.

Per gran parte della storia, filosofi ed economisti hanno ritenuto che il valore fosse un fatto oggettivo. Aristotele, per esempio, pensava che ci fosse un "giusto prezzo" per ogni cosa. E Karl Marx pensava che il valore fosse generato dal lavoro.

Ma più di recente, la maggior parte degli economisti ha accettato che l'unico concetto di valore che abbia senso nasce dalla interazione tra domanda e offerta sui mercati.

In altre parole, qualcosa ha valore solo se qualcuno è disposto a pagare per esso. Questo approccio così netto irrita molte persone perché implica che non ci possa essere un valore economico in un bel tramonto, in una specie minacciata, o in una meravigliosa

<sup>3</sup> Per un'analisi più completa dei tassi di sconto, tassi esponenziali, tassi iperbolici, consultare il capitolo sul valore del libro "The Art of Public strategy" di Geoff Mulgan, Oxford University Press, 2009.

opera d'arte. Ma questa definizione di valore è utile perché costringe gli economisti ad osservare il comportamento reale, piuttosto che cercare di scoprire realtà nascoste.

I tempi sono maturi affinché il settore sociale trovi un altrettanto semplice punto di partenza, e affinché il valore sociale sia percepito come il risultato della reciproca interazione tra ciò che io chiamo la domanda effettiva e l'offerta effettiva.

Per domanda effettiva si intende che qualcuno sia disposto a pagare per un servizio o un risultato. Quel "qualcuno" può essere un ente pubblico, una fondazione, o singoli cittadini.

Per offerta effettiva ci si riferisce ad un servizio o ad un esito di lavoro conveniente, ed implementabile. Io uso l'aggettivo "effettivo" perché i problemi sociali rinviano sempre ai concetti di mera domanda ed offerta. Ma per misurare il valore sociale, le forniture e le richieste devono essere effettive nei sensi di cui sopra.

Mercati, conversazioni e negoziazioni creano dunque un legame tra persone e organizzazioni che portano bisogni e necessitano risorse da una parte e dall'altra persone e organizzazioni che offrono soluzioni e servizi.

I sistemi di misurazione del valore sociale sono utili quando sono in grado di dare forma a questi mercati, conversazioni e negoziazioni. In alcuni settori, i legami tra domanda e offerta sono ormai maturi. Per esempio, molti elettori sono disposti a pagare le tasse per le forze di polizia e le scuole primarie, e molti Governi sono in grado di fornire questi servizi. Allo stesso modo, molti donatori sono disposti a finanziare l'assistenza sanitaria per i bambini nei paesi in via di sviluppo, e molte associazioni locali e Chiese sono in grado di fornire tale assistenza. In questi ambiti, analizzare il valore sociale non è difficile, perché i legami tra ciò che vogliono i finanziatori e ciò che i fornitori possono offrire è chiaro.

Ma per altre questioni sociali, i legami tra domanda e offerta sono carenti. In alcuni casi, la domanda effettiva può mancare perché finanziatori, politici o privati cittadini non perce-

**I tempi sono maturi affinché il settore sociale trovi un punto di partenza e affinché il valore sociale sia percepito come il risultato di una reciproca interazione fra domanda e offerta**

Ma per altre questioni sociali, i legami tra domanda e offerta sono carenti.

In alcuni casi, la domanda effettiva può mancare perché finanziatori, politici o privati cittadini non perce-

piscono un bisogno come sufficientemente urgente da giustificare l'impiego delle loro risorse. Per esempio, alcuni Stati non sono disposti a finanziare l'educazione sessuale o il trattamento farmacologico delle persone dipendenti da droghe. In altri casi, molti governi sono disposti a impiegare risorse per ridurre l'obesità, ma l'offerta di interventi è limitata. In queste situazioni qualsiasi descrizione del valore sociale è destinata a essere più sperimentale ed esplorativa.

In altri casi ancora, entrambi i lati dell'equazione domanda-offerta possono essere torbidi o complessi. Molti responsabili delle politiche sociali, per esempio, hanno capito che soluzioni di tipo olistico spesso danno risultati migliori. Ma approcci olistici hanno necessariamente a che fare con gli acquirenti, cioè con la domanda, che è espressa da una molteplicità di soggetti (enti pubblici, organizzazioni non profit, ecc.) ognuno con una propria visione su ciò che realmente conta come valore.

Anche il lato dell'offerta può essere frammentato: aiutare i senzatetto, per esempio, può dipendere dal contributo di numerosi organismi diversi che garantiscono un servizio di terapia, il trattamento per non far uso di alcol, la formazione al lavoro, e l'alloggio. Anche in questi campi il valore sociale può diventare chiaro solo attraverso processi che permettano a domanda ed offerta di interagire attraverso la discussione e la deliberazione. Anche il più brillante ricercatore non può misurare o persino descrivere il valore sociale se non si trova immerso in queste discussioni.

### **Numeri utili e la scala di giudizio**

Questi elementi sono emersi con chiarezza nel lavoro svolto per il sistema sanitario nazionale (NHS - National Health Service) del Regno Unito che ha preso in considerazione tutto: dalle visite di controllo di routine agli ambulatori; da interventi per favorire il cambiamento dei comportamenti, ai programmi comunitari. Il vantaggio di un unico servizio sanitario integrato

**Il valore sociale può diventare chiaro solo attraverso processi che permettano a domanda e offerta di interagire attraverso la discussione e la deliberazione**



come il NHS consiste nel fatto che deve esplicitare le proprie esigenze/ricieste, cioè che quello di cui ha bisogno, e ciò che è disposto a pagare. L'offerta efficace del NHS è anche ragionevolmente facile da definire e comprende medici, infermieri, manager, imprese sociali, fornitori privati, e membri del pubblico. Per aiutare il sistema sanitario nazionale a prendere le decisioni migliori e ad allocare le proprie risorse nel modo più efficace, la Fondazione Young ha creato uno strumento che rende esplicito il valore sociale delle varie alternative.

Poco fa ho descritto i tre diversi ruoli che i sistemi di misurazione del valore sociale possono giocare - rendicontare verso l'esterno, supportare il processo decisionale interno e valutare il più ampio impatto sociale. Lo strumento che abbiamo sviluppato si concentra esattamente sul secondo di questi obiettivi. Cerca di misurare il valore che deriva al singolo individuo dall'essere sano, piuttosto che malato, a coloro che si occupano della cura, alla comunità più ampia (per esempio dal controllo delle malattie infettive) e al contribuente.

Lo strumento che abbiamo creato non è un semplice programma informatico o di calcolo, è un quadro di riferimento per pensare al valore. Come molti degli strumenti utilizzati per valutare il valore sociale, anche questo richiede una serie di giudizi valutativi.

I giudizi possono ricadere in quattro categorie principali di informazioni:

1. il modello strategico: in che modo l'innovazione proposta risponde alle esigenze del servizio sanitario;
2. esiti potenziali per la salute: che considera anche il probabile

**Lo strumento che abbiamo creato non è un semplice programma informatico oppure di calcolo, ma è un quadro di riferimento per pensare al valore sociale**

l'impatto sulla qualità della vita negli anni e la soddisfazione del paziente;

3. risparmio di costo ed effetti economici;
4. rischi connessi con l'attuazione.

Di fronte a una proposta, gli utenti dello strumento applicano una scala di giudizio da 0 a 5 per votare la proposta su elementi di ciascuna di queste categorie.

Le proposte vanno da un'idea an-

cora allo stato di promessa da parte di un gruppo di medici o infermieri, a un'idea che è già stata sperimentata su piccola scala o a una iniziativa pronta per il salto di qualità. Gli utenti possono anche effettuare un commento che espliciti meglio i voti assegnati. In alcuni casi, i decisori possono contare su dati solidi, per esempio dati provenienti da un processo controllato di estrazione casuale. In altri casi, dovranno poter contare in minore misura su numeri certi. Per cogliere questa variabilità, lo strumento prevede anche misure dell'affidabilità delle prove su cui i giudizi sono basati. La presentazione visiva dei risultati dimostra poi in modo chiaro i giudizi. Una volta appreso, lo strumento di NHS è veloce da usare e trasparente. Più utenti possono prendere visione dei giudizi e delle valutazioni e, a tempo debito, confrontarli con quanto è effettivamente accaduto.

Dieci fondi regionali per l'innovazione (valore di circa 350 milioni dollari in totale) stanno usando questo sistema come base per le decisioni e invitano coloro che fanno richiesta di finanziamento a utilizzare lo strumento per valutare se stessi.

I decisori possono anche utilizzare lo strumento per riesaminare il loro reciproco lavoro, per assicurare la coerenza delle loro decisioni, e per comunicare con gli altri enti pubblici.

Il risultato netto dello strumento NHS è una fotografia del valore sociale che esplicita quanto ha valore e quanto no, che non cerca di combinare tutto in un unico numero, che è inoltre trasparente e interrogabile e che è abbastanza semplice da poter essere usato dai decisori quando devono far fronte a una grande quantità di esempi. E infine evita l'errore di applicare un unico tasso di sconto a misurazioni diverse.

### La creazione dei mercati

Ho descritto questo strumento perché è un approccio che rende funzionale il valore sociale e capace di bilanciare la coerenza, la consistenza e la semplicità con la flessibilità necessaria per affrontare fenomeni complessi e disordinati. Il suo sviluppo è stato favorito dal fatto che il sistema sanitario nazionale (NHS) è un'organizzazione che esplicita in modo chiaro quanto necessita e quanto è in grado di offrire. Ma, per la maggior parte delle organizzazioni non profit, la domanda e l'offerta sono più sfumate

e ogni diverso ambito di azione porta con sé un diverso insieme di preoccupazioni.

Le istituzioni per la formazione scolastica, per esempio, creano valore per gli studenti e la società più ampia. Esse si affidano ad una ricerca strutturata per decidere che tipo di istruzione offrire e con quali ritorni verso precisi destinatari.

La formazione professionale, al contrario, presenta un diverso insieme di considerazioni. Certi tipi di abilità possono essere utili ad un solo settore, o ad un piccolo gruppo di datori di lavoro. Un programma che offre supporto intensivo ad un tossicodipendente porterà un insieme di valori e utilità ancora più complesso, che comprende l'utilità per l'individuo (sia sul piano finanziario che su quello sanitario), l'utilità per la comunità (derivante per esempio, dalla diminuzione della criminalità), ma anche utilità per una vasta gamma di enti pubblici (dagli ospedali i cui servizi di emergenza saranno utilizzati di meno, alla polizia, prigionieri, e alle agenzie di welfare).

Visto da questo punto di vista, il lavoro di finanziatori non è quello di soffermarsi su un particolare metodo di misurazione del valore. Anche se esistono utili quadri di riferimento per riflettere sul valore, i finanziatori devono di volta in volta adattare questi quadri all'organizzazione e al settore in esame. In effetti, il più grande contributo che può essere offerto dai finanziatori, non è costituito dalla misurazione del valore, ma dal rafforzare i vincoli tra domanda ed offerta che poi genererà valore. Per esempio, possono rafforzare l'offerta

effettiva sostenendo dei progetti promettenti e raccogliendo elementi di prova su quanto può funzionare. Essi possono investire in domanda effettiva, convincendo i Governi a utilizzare le loro risorse, di gran lunga maggiori alle loro, per finanziare nuovi servizi. E possono usare il loro potere di convocazione per mettere in relazione acquirenti e fornitori e poi incoraggiarli a parlarsi. Le fondazioni possono anche aiutare le parti in gioco meno influenti ad avere voce sul mercato.

**Il più grande contributo che può essere offerto dai finanziatori non è costituito dalla misurazione del valore, ma dal rafforzare i vincoli di domanda e offerta che genererà valore**

Molti gruppi, come i senzatetto, i lavoratori migranti e le persone che soffrono di malattie mentali, sono portatori di bisogni evidenti, ma mancano delle risorse e del potere politico necessario per tradurre i loro bisogni in domanda. Le fondazioni possono trasformare questa domanda latente in domanda effettiva.

Per esempio, molte fondazioni europee che supportano immigrati privi di documenti hanno contribuito a sviluppare il lato della domanda di questo mercato sociale emergente, incoraggiando le organizzazioni non profit più grandi e le autorità pubbliche ad allocare le risorse (per esempio l'alloggio e l'assistenza sanitaria) per rispondere a questo problema. Dal lato dell'offerta, tali fondazioni hanno finanziato progetti promettenti che sono più efficaci nel soddisfare le esigenze di questo gruppo.

Alcune fondazioni stanno altresì sviluppando un mercato (dove domanda ed offerta si possono incontrare) per affrontare il problema degli abusi sugli anziani.

Dal lato della domanda, hanno finanziato la ricerca per evidenziare le dimensioni del problema e cercano di influenzare i commissari del Governo ad allocare risorse e attenzione ad esso. Dal lato dell'offerta, hanno sostenuto programmi innovativi per prevenire o far diminuire gli abusi. In entrambi i casi, le risorse dei governi sono di gran lunga superiori quelli delle fondazioni e delle organizzazioni non profit.

Tutti coloro che vogliono generare un rilevante impatto sociale, devono "immischiarsi" con il mondo della politica e delle prestazioni pubbliche.

### I buoni conti in campo sociale

Il campo dell'innovazione sociale può imparare alcune lezioni dal mondo dell'economia e del commercio. Ma senza essere ingenui. Come il crollo della Enron e di Lehman Brothers hanno rivelato, anche parametri apparentemente oggettivi come il profitto, non corrispondono esattamente a quanto studiato sui libri di economia. E nel mondo degli affari, i conti sono proprio

**Le organizzazioni più grandi dovrebbero distinguere con attenzione le misurazioni che servono a rendicontare esternamente da quelle che aiutano la gestione interna**

questo: conti. Sono modi per spiegare cosa si sta facendo, con un occhio verso gli interessi spesso in conflitto di cui sono portatori investitori, manager, enti regolatori e consumatori.

Essi coinvolgono valutazioni così come fatti. Chiunque voglia finanziare beni sociali e chiunque abbia voglia di fornire questi beni dovrebbe utilizzare parametri e sistemi di misurazione per chiarire come le risorse investite possono contribuire ai risultati, così come per chiarire le decisioni prese e le compensazioni. Ma dovrebbero abbandonare quei sistemi di misurazione che mettono in ombra queste scelte o che pretenderebbero di offrire una falsa obiettività.

Inoltre, dovrebbero usare i parametri di misurazione solo in modo proporzionato. Non è ragionevole per una piccola organizzazione investire le scarse risorse in stime di valore sociale elaborate e complesse, anche perché queste stime sono destinate a sbriciolarsi a seguito di controlli seri.

Le organizzazioni più grandi, che invece necessitano di misurazioni del valore sociale, dovrebbero distinguere con attenzione quelle che servono a rendicontare esternamente da quelle che aiutano la gestione interna e da quelle su cui si fondano le valutazioni di più ampi modelli di impatto sociale.

Se l'organizzazione utilizza lo stesso metodo per tutti e tre gli obiettivi, le sue conclusioni saranno quasi certamente errate.

Le persone che si occupano di finanziare attività che producono valore sociale, necessitano di precisi quadri di riferimento comuni, sia che si tratti di innovazioni promettenti o di iniziative di più ampie dimensioni.

Un uso più ampio di questi framework condivisi sarebbe più utile della proliferazione di strumenti di valutazione sempre più numerosi.

Sulla base di questi quadri di riferimento ciò che conta è la qualità della discussione e della negoziazione e la profondità di quanto sarà appreso qualche anno più tardi, quando i partecipanti potranno riflettere su ciò che ha o non ha funzionato.

### GRANDANGOLO

CJ Barrow  
**Social Impact Assessment:  
An Introduction**  
London: Hodder Arnold, 2000

Luc Boltanski, Laurent Thévenot,  
and Catherine Porter  
**On Justification:  
Economies of Worth**  
Princeton University Press, 2006

web

[www.youngfoundation.org](http://www.youngfoundation.org)  
[www.ssireview.org](http://www.ssireview.org)

# Chi legge Vdossier cambia la società





**VUOI FARE VOLONTARIATO  
MA NON SAI CHE PESCI  
PRENDERE?**



**USA LA RETE!**



**[www.nellarete-blog.org](http://www.nellarete-blog.org)**



design: laurinda maggioli.com

LE CONDIZIONI ECONOMICHE E CONTRATTUALI SONO DETTAGLIATE NEI FOGLI INFORMATIVI, I NOSTRI OPERATORI DI SPORTELLO MESSAGGIO PUBBLICITARIO CON FINALITÀ PROMOZIONALE

## Il conto amico del non profit

**ContoNonProfit**  
Un aiuto per chi aiuta.

Alle Onlus, alle Associazioni di Promozione sociale e culturale, alle realtà impegnate nei settori dell'assistenza sanitaria, dello sport dilettantistico, della tutela dei diritti e della solidarietà internazionale, offriamo un conto corrente davvero speciale. Nessuna spesa di tenuta conto ed un'alta remunerazione sicura ed indicizzata. Vi aspettiamo nelle nostre Filiali per una consulenza gratuita e personalizzata. [www.creval.it](http://www.creval.it)

GRUPPO BANCARIO

**Credito  
Valtellinese** 