

**LA GOVERNANCE  
ASSOCIATIVA  
Rendicontare  
in AVIS:  
accountability e  
trasparenza**

**AVIS Regionale Lombardia**

**Milano, 17 gennaio 2021**



**Cristiana Schena**

Dipartimento di Economia

Università degli Studi dell'Insubria

[cristiana.schena@uninsubria.it](mailto:cristiana.schena@uninsubria.it)

**CreaRes**

# Cosa è rilevante per un giovane dirigente AVIS?

## *La governance:*

riflettere su AVIS nel contesto socio-economico attuale e futuro e scegliere una **strategia** di sviluppo delle attività per il benessere della collettività, perseguendo la **missione associativa** e condividendo le **esigenze e le valutazioni degli Stakeholder**.



# Cosa significa «sostenibilità»

## Le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile

- Lo sviluppo sostenibile è definito come uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni.
- Per raggiungere uno sviluppo sostenibile è importante armonizzare tre elementi fondamentali: la crescita **economica**, l'inclusione **sociale** e la tutela dell'**ambiente**.



# Chi si deve occupare della «sostenibilità»?

- Solo le aziende profit?
- Le istituzioni?
- Anche gli enti non profit?
- I cittadini?

La risoluzione dell'ONU del 25.9.2015: "Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile"



**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**  
17 GOALS TO TRANSFORM OUR WORLD



# Qual è la reazione degli enti non profit di fronte a questi temi?

- Non è rilevante per noi
- Facciamo già tanto sul piano sociale
- Non siamo di certo noi ad inquinare
- Le problematiche relative agli aspetti economici non sono rilevanti per noi perché abbiamo una missione sociale da perseguire
- Il perseguimento di un risultato economico positivo è contrario ai nostri obiettivi
- L'efficientamento danneggia la qualità dei servizi
- Il lavoro offerto gratuitamente e dai volontari vale più del lavoro remunerato
- Non possiamo «managerializzare» le attività altrimenti non si persegue la missione
- È sufficiente fare del bene **OPPURE** bisogna chiedersi se lo si fa bene?
- Possiamo tralasciare il **contesto normativo e sociale?**
- **Cosa ne pensa AVIS?**
- **Cosa ne pensano i suoi Stakeholders?**
- **Quale contributo offre AVIS sul piano sociale, ambientale ed economico?**
- **AVIS realizza una efficace allocazione delle risorse per uno sviluppo socio-ambientale sostenibile nell'ottica della collettività?**

# Qual è la condizione a cui si riesce a perseguire uno sviluppo sostenibile?

- **Individuazione degli obiettivi strategici** coerenti con la missione, con le condizioni interne ed esterne e con le esigenze/aspettative degli Stakeholder → condivisione degli obiettivi.
- **Pianificazione delle attività** in una logica di gestione efficiente (risorse umane, economiche e tecniche) e sostenibile sul piano economico ed operativo → realizzazione delle attività nel rispetto delle norme.
- **Controllo** continuo del rispetto degli obiettivi intermedi fissati (*base dati*) → **verifica del perseguimento degli obiettivi e dell'impatto** (economico, sociale e ambientale) delle attività svolte e **individuazione dei correttivi** (*base dati coerente con complessità e articolazione della struttura; evitare parcellizzazione dei dati e discontinuità dei dati*).

**A che punto siamo su questo processo in AVIS?**

La logica della **rendicontazione di sostenibilità** (DNF, BS degli enti profit e del terzo settore, con vari schemi: GRI, Agenzia per le Onlus-2008 e GBS-2020) ci aiuta a comprendere il **ruolo** che ogni realtà svolge (dovrebbe svolgere) **nella direzione dello sviluppo sostenibile:**

**creazione di valore** per la pluralità di Stakeholders in una prospettiva di sostenibilità economica, sociale e ambientale di lungo termine.

Gli **obiettivi strategici** e gli **indicatori di impatto** devono considerare la **valutazione esterna** (dei terzi) del "*progress*" segnato di anno in anno nel «bilancio di sostenibilità».

- **AVIS fa il Bilancio Sociale?**
- **Il Bilancio sociale risponde a queste domande?**
- **È uno strumento utile per lo sviluppo strategico della missione associativa? E per il controllo del perseguimento degli obiettivi strategici? E per cogliere i bisogni degli Stakeholders? E per il fundraising? E per le partnership? E per il reclutamento di nuovi soci donatori?**

## Il Bilancio Sociale per gli enti del terzo settore (**in assenza di normativa**): perché e cosa rendicontare e per chi misurare il valore sociale creato?

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

## La normativa in materia di bilancio sociale degli ETS

- Ministero del lavoro e delle politiche sociali:
  1. Decreto 4.7.2019 «Adozione delle **linee guida** per la redazione del **Bilancio Sociale** degli enti del terzo settore»
  2. Decreto 23.7.2019 «Linee guida per la realizzazione di sistemi di **valutazione dell'impatto sociale (VIS)** delle attività svolte dagli enti del Terzo settore».

# 1. «Adozione delle linee guida per la redazione del BILANCIO SOCIALE degli enti del terzo settore»

- ***A chi si applica:***
  - **Imprese sociali** ai sensi dell'art. 9, comma 2 del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112 in materia di impresa sociale
  - **Gruppi di imprese sociali**
  - **Enti del Terzo settore** diversi dalle imprese sociali ed aventi **ricavi, rendite, proventi o entrate superiori ad 1 milione di euro**, ai sensi dell'art. 14, comma 1 del decreto legislativo 3 luglio 2017 «Codice del Terzo settore»
  - **Centri di servizio** per il volontariato
- ***Entrata in vigore***

a partire dalla redazione del bilancio sociale relativo al primo esercizio successivo a quello in corso alla data della pubblicazione.

# Cosa si intende per Bilancio sociale

Il bilancio sociale **non deve essere confuso con la relazione di missione** (art. 13 del codice), che insieme allo stato patrimoniale e al rendiconto finanziario forma il **bilancio di esercizio** degli enti e «illustra le poste di bilancio, l'andamento economico e finanziario dell'ente e le **modalità di perseguimento delle finalità statutarie**». *(Ricordo che gli ETS con ricavi, rendite, proventi o entrate non inferiori a 220.000 euro devono redigere un bilancio di esercizio; gli ETS con ricavi inferiori a 220.000 euro devono redigere un bilancio in forma di rendiconto per cassa).*

Inoltre, il **bilancio sociale** deve essere visto non solo nella sua **dimensione finale di atto**, ma anche in una **dimensione dinamica** come **processo di crescita** della capacità dell'ente di rendicontare le proprie attività da un punto di vista sociale attraverso il **coinvolgimento di diversi attori e interlocutori**.

## Definizione del bilancio sociale

Il **bilancio sociale** può essere definito come uno strumento di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte da un'organizzazione (**Accountability**). Ciò al fine di offrire un'informativa strutturata e puntuale a tutti i soggetti interessati non ottenibile a mezzo della sola informazione economica contenuta nel bilancio di esercizio.

L'*Accountability* comprende e presuppone, oltre ai concetti di **responsabilità**, quelli di:

- **trasparenza**, ovvero accesso alle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, fra cui gli indicatori gestionali e la predisposizione del bilancio e di strumenti di comunicazione volti a rendere visibili decisioni, attività e risultati;
- **compliance**, che si riferisce al rispetto delle norme, sia come garanzia della legittimità dell'azione, sia come adeguamento dell'azione agli *standard* stabiliti da leggi, regolamenti, linee guida etiche o codici di condotta.

## Principi di redazione del bilancio sociale

- i. **rilevanza**: nel bilancio sociale devono essere riportate solo le informazioni rilevanti per la comprensione della situazione e dell'andamento dell'ente e degli impatti economici, sociali e ambientali della sua attività, o che comunque potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli *stakeholder* ; eventuali esclusioni o limitazioni delle attività rendicontate devono essere motivate;
- ii. **completezza**: occorre identificare i principali *stakeholder* che influenzano e/o sono influenzati dall'organizzazione e inserire tutte le informazioni ritenute utili per consentire a tali *stakeholder* di valutare i risultati sociali, economici e ambientali dell'ente;
- iii. **trasparenza**: occorre rendere chiaro il procedimento logico seguito per rilevare e classificare le informazioni;
- iv. **neutralità**: le informazioni devono essere rappresentate in maniera imparziale, indipendente da interessi di parte e completa, riguardare gli aspetti sia positivi che negativi della gestione senza distorsioni volte al soddisfacimento dell'interesse degli amministratori o di una categoria di portatori di interesse;
- v. **competenza di periodo**: le attività e i risultati sociali rendicontati devono essere quelle/i svoltesi / manifestatisi nell'anno di riferimento;

## Principi di redazione del bilancio sociale

- vi. **comparabilità**: l'esposizione deve rendere possibile il confronto sia temporale (cambiamenti nel tempo dello stesso ente) sia – per quanto possibile - spaziale (presenza di altre organizzazioni con caratteristiche simili o operanti nel medesimo/analogo settore e/o con medie di settore);
- vii. **chiarezza**: le informazioni devono essere esposte in maniera chiara e comprensibile per il linguaggio usato, accessibile anche a lettori non esperti o privi di particolare competenza tecnica;
- viii. **veridicità e verificabilità**: i dati riportati devono far riferimento alle fonti informative utilizzate;
- ix. **attendibilità**: i dati positivi riportati devono essere forniti in maniera oggettiva e non sovrastimata; analogamente i dati negativi e i rischi connessi non devono essere sottostimati; gli effetti incerti non devono essere inoltre prematuramente documentati come certi;
- x. **autonomia delle terze parti**: ove terze parti siano incaricate di trattare specifici aspetti del bilancio sociale ovvero di garantire la qualità del processo o formulare valutazioni o commenti, deve essere loro richiesta e garantita la più completa autonomia e indipendenza di giudizio. Valutazioni, giudizi e commenti di terze parti possono formare oggetto di apposito allegato.

## Il contenuto del Bilancio sociale previsto dalle Linee guida

- Per ognuna delle sezioni proposte, le linee guida indicano le informazioni da descrivere:
  - 1) Metodologia adottata per la redazione;
  - 2) Informazioni generali sull'ente;
  - 3) Struttura, governo e amministrazione;
  - 4) Persone che operano per l'ente,
  - 5) Obiettivi e attività;
  - 6) Situazione economico-finanziaria;
  - 7) Altre informazioni;
  - 8) Monitoraggio svolto dall'organo di controllo.

# La struttura e il contenuto del bilancio sociale

1. **Nota metodologica**
2. **Identità**
3. **Struttura, governo e amministrazione**
4. **Persone** che operano per l'ETS (tipologie, consistenza e composizione, retribuzione, rimborsi)
5. **Obiettivi e attività:** informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli output risultanti dalle attività poste in essere e, per quanto possibile, sugli effetti di conseguenza prodotti sui principali portatori di interessi. Se pertinenti possono essere inserite informazioni relative al possesso di certificazioni di qualità. Le attività devono essere esposte evidenziando la **coerenza** con le finalità dell'ente, il **livello di raggiungimento** degli obiettivi di gestione individuati, gli eventuali fattori risultati rilevanti per il raggiungimento o meno degli obiettivi programmati;

# La struttura e il contenuto del bilancio sociale

6. **Situazione economico-finanziaria:** provenienza delle risorse economiche con separata indicazione dei contributi pubblici e privati; specifiche informazioni sulle attività di raccolta fondi; finalità generali e specifiche delle raccolte effettuate nel periodo di riferimento, strumenti utilizzati per fornire informazioni al pubblico sulle risorse raccolte e sulla destinazione delle stesse; segnalazioni da parte degli amministratori di eventuali criticità emerse nella gestione ed evidenziazione delle azioni messe in campo per la mitigazione degli effetti negativi.
7. **Altre informazioni:**
  - indicazioni su **contenziosi/controversie** in corso che sono rilevanti ai fini della rendicontazione sociale;
  - informazioni di tipo **ambientale**, se rilevanti con riferimento alle attività dell'ente: tipologie di impatto ambientale connesse alle attività svolte; politiche e modalità di gestione di tali impatti; indicatori di impatto ambientale (consumi di energia e materie prime, produzione di rifiuti ecc.) e variazione dei valori assunti dagli stessi;
  - altre **informazioni di natura non finanziaria**, inerenti gli aspetti di natura sociale, la parità di genere, il rispetto dei diritti umani, la lotta contro la corruzione ecc.; informazioni sulle riunioni degli organi deputati alla gestione e all'approvazione del bilancio, numero dei partecipanti, principali questioni trattate e decisioni adottate nel corso delle riunioni.
8. **Monitoraggio svolto dall'organo di controllo** (modalità di effettuazione ed esiti)

## L'approvazione, il deposito, la pubblicazione e la diffusione del bilancio sociale

- Il bilancio sociale deve essere **approvato dall'organo statutariamente competente**, dopo essere stato esaminato dall'**organo di controllo** che lo integra con le informazioni sul monitoraggio e l'attestazione di conformità alle linee guida.
- Gli enti sui quali grava l'obbligo di redazione e deposito provvedono al **deposito presso il registro unico nazionale del Terzo settore**, provvedendo altresì alla pubblicazione del documento sul proprio **sito internet**.
- Il deposito del bilancio sociale, regolarmente approvato, deve essere effettuato entro il **30 giugno**.

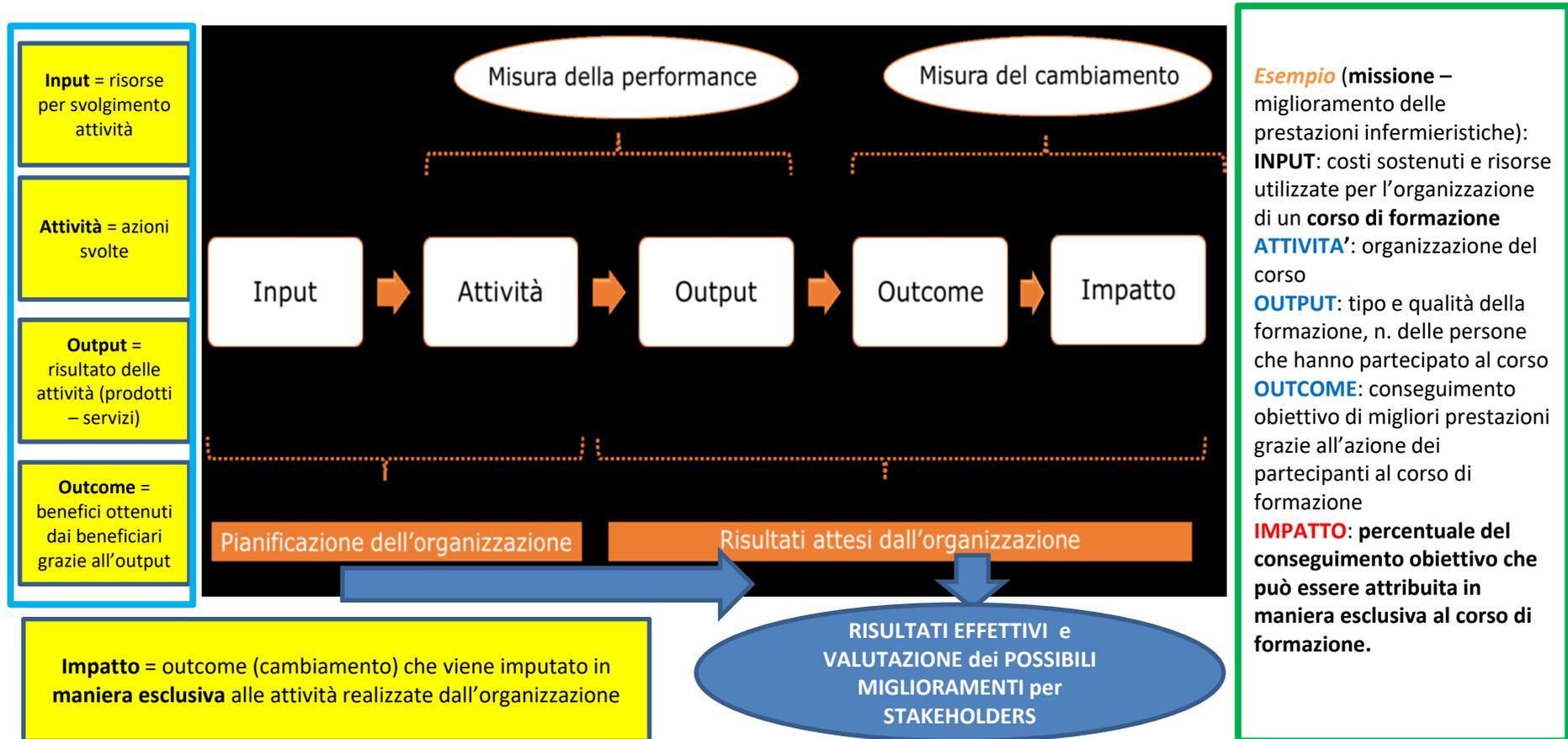
## 2. «Linee guida per la realizzazione di sistemi di VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE (VIS) delle attività svolte dagli enti del Terzo settore».

L'art. 7, comma 3, della legge n. 106 del 2016 ha affidato al Ministero del lavoro e delle politiche sociali (sentito il Consiglio nazionale del Terzo settore) la predisposizione di linee guida in materia di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore, **definendo la valutazione dell'impatto sociale (VIS) come la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento (beneficiari) rispetto all'obiettivo individuato.**

Il legislatore individua nella valutazione dell'impatto sociale lo strumento attraverso il quale gli enti di Terzo settore **comunicano ai propri stakeholders l'efficacia nella creazione di valore sociale ed economico, allineando i target operativi con le aspettative dei propri interlocutori e migliorando l'attrattività nei confronti dei finanziatori esterni.**

# La catena del valore dell'impatto sociale:

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



## *I destinatari del sistema di valutazione dell'impatto sociale.*

Gli ETS decidono di intraprendere un percorso di misurazione dell'impatto sociale per poter rendicontare il proprio impegno verso un **miglioramento delle condizioni sociali dei territori e contesti in cui operano e delle comunità con le quali collaborano**, cioè per **comunicare e trasmettere a tutti i soggetti interessati il cambiamento sociale, culturale ed economico che è stato generato**. Le **categorie di stakeholders** a cui è diretto il processo di valutazione, ovvero i destinatari di questo processo, sono:

- i **finanziatori** ed i **donatori** presenti o futuri, che utilizzano la misurazione per comprendere l'efficacia del proprio intervento e valutare l'eventuale proseguimento, interruzione o revisione del sostegno;
- i **beneficiari** ultimi di un intervento e tutti gli altri stakeholders interessati a comprendere, anche se in misura diversa, le ricadute sociali ed economiche generate dall'organizzazione (es. comunità locale, lavoratori, utenti etc.);
- i **lavoratori, collaboratori, soci e volontari** dell'organizzazione che aumentano la consapevolezza del valore prodotto dall'organizzazione in cui operano;
- i **cittadini** interessati a conoscere come e con quali risultati vengano impiegate le risorse pubbliche;
- i **soggetti pubblici** che sono interessati a valutare i benefici sociali generati da un intervento nel territorio e nelle comunità locali di appartenenza.

# Processo e misurazione

## ❖ Metodi diversi

### ❖ La VIS si ispira ai seguenti **principi**:

- **intenzionalità**: il sistema di valutazione deve essere connesso alla valutazione di obiettivi strategici dell'organizzazione;
- **rilevanza**: inclusione di tutte le informazioni utili a dare evidenza dell'interesse generale perseguito e della dimensione comunitaria dell'attività svolta;
- **affidabilità**: informazioni precise, veritiere ed eque, con specifica indicazione delle fonti dei dati;
- **misurabilità**: le attività oggetto di valutazione che possono essere ricondotte a parametri quantitativi devono essere opportunamente misurate. A tal fine, gli ETS dovranno prevedere un sistema di valutazione che identifichi:
  - a) le dimensioni di valore che le attività perseguono;
  - b) gli indici e gli indicatori coerenti con le attività oggetto della valutazione;
- **comparabilità**: restituzione dei dati che consenta la comparabilità nel tempo;
- **trasparenza e comunicazione**: restituzione pubblica della valutazione di impatto e del processo partecipativo degli *stakeholders*.

### ❖ Il sistema di valutazione dell'impatto sociale ha il fine di far emergere e far conoscere:

- il **valore aggiunto sociale** generato;
- i **cambiamenti sociali** prodotti grazie alle attività del progetto;
- la **sostenibilità** dell'azione sociale.

### ❖ Gli ETS dovranno prevedere all'interno del proprio sistema di valutazione una **raccolta di dati sia quantitativi che qualitativi**, considerando indici ed indicatori, sia monetari che non monetari, coerenti ed appropriati ai propri settori di attività di interesse generale.

## Processo e misurazione

Il processo dovrà esplicitare gli elementi che compongono le seguenti dimensioni di analisi:

1. dare evidenza del **processo di partecipazione** alla definizione delle dimensioni di valore della misurazione di impatto da parte di un insieme di classi di *stakeholders* rappresentativi interni ed esterni all'ente (a titolo esemplificativo e non esaustivo: lavoratori, beneficiari, istituzioni rilevanti, fornitori e comunità di riferimento), Gli enti potranno a tal fine decidere autonome modalità di raccolta delle opinioni e di monitoraggio degli impatti tra i propri principali *stakeholders* ;
2. **attività**: processi volti a dare risposta ai bisogni delle persone su uno specifico territorio in base alla missione sociale che l'ente ha deciso di voler perseguire;
3. **servizi**: attività che hanno avuto una codificazione e quindi una standardizzazione sia di costo sia di regolamentazione (accreditamenti, convenzioni);
4. **progetti**: processi che hanno una durata prestabilita e non continuativa con l'obiettivo di individuare nuove soluzioni e quindi di spostare la frontiera dei servizi e delle attività grazie ai risultati del progetto;
5. **input**: intesi come fattori produttivi, risorse umane e finanziarie impiegate, fattori propri e di terzi;
6. **output**: intesi come prodotti, beni e servizi risultanti dalle attività poste in essere;
7. **outcome**: intesi come risultati indiretti della propria azione, effetti e cambiamenti realizzati sulla vita dei soggetti coinvolti e sugli individui in generale rispetto ai territori ed al contesto generale oggetto delle attività.

## Processo e misurazione

Il processo per arrivare a misurare l'impatto sociale dovrà prevedere le seguenti **fasi**:

1. analisi del **contesto** e dei **bisogni** partecipata dagli stakeholders;
2. **pianificazione** degli obiettivi di impatto;
3. **analisi** delle attività e scelta di metodologia, strumento, tempistica della misurazione rispetto agli obiettivi prefissati e alle caratteristiche dell'intervento;
4. **valutazione**: attribuzione di un valore, ossia di un significato ai risultati conseguiti dal processo di misurazione;
5. **comunicazione** degli esiti della valutazione che costituiranno la base informativa per la riformulazione di strategie e conseguenti obiettivi che l'organizzazione si porrà per lo sviluppo futuro delle proprie iniziative.

## Coordinamento tra **VIS** e Bilancio Sociale

Per gli ETS tenuti *ex lege* alla redazione del bilancio sociale e/o per quei soggetti che volontariamente scelgono di redigere il suddetto documento, la valutazione di impatto sociale può divenire **parte integrante** laddove, al **paragrafo 6** sezione 5 delle linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti di Terzo settore, vengono previste «**informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli output risultanti dalle attività poste in essere e, per quanto possibile, sugli effetti di conseguenza prodotti sui principali portatori di interessi**».

## Publicità e diffusione.

Al fine di garantirne la massima conoscibilità e favorire lo sviluppo della pratica valutativa, i documenti prodotti saranno resi disponibili tramite i **canali di comunicazione digitali** degli ETS

---

# Grazie per l'attenzione

**Cristiana Schena**  
Dipartimento di Economia  
Università degli Studi dell'Insubria  
[cristiana.schena@uninsubria.it](mailto:cristiana.schena@uninsubria.it)

