

10. Gli indicatori e la costruzione del documento consuntivo del BRS

Paolo Tomasin

Consulente, esperto di Bilanci Sociali – e-labora, Pordenone

Conoscere gli indicatori

Per conoscere gli indicatori si parte col chiedersi cosa sono, a cosa servono e che caratteristiche hanno.

L'indicatore rappresenta un indice, un'informazione ma è anche un valore, un segno che indica. Comunque non esiste una definizione netta del concetto di indicatore, neanche in ambito scientifico, il suo significato deriva piuttosto dal senso comune.

Per spiegare la rappresentazione della propria associazione si devono trovare tutti i significati possibili al concetto di indicatore.

Solitamente il termine “bilancio” richiama qualcosa di tipo economico e numerico, ma si può pensare al bilancio anche come un “rendere conto” di qualcosa, in questo senso non riguarda solo i numeri, ma significa capire chi sono e cosa sto facendo.

La mission e gli stakeholder non sono indicatori ma strumenti che ci permettono di individuare gli indicatori. In senso lato tutto può diventare indicativo di qualcosa, ma nel BRS si usano gli indicatori in senso più ristretto. La mission e l'identità di un'organizzazione servono proprio a costruire gli indicatori che serviranno a loro volta a verificare se la mission viene rispettata.

Serve un indicatore anche per misurare l'attività, dal momento che anche l'attività non è un indicatore anche se può diventarlo in termini generali rispetto ad una definizione del lavoro svolto dall'organizzazione. Quando cioè l'organizzazione ha definito le attività e vuole avere degli indicatori di performance – di risultato sulle singole attività –, queste diventano categorie generali e c'è bisogno di indicatori all'interno di queste azioni.

È l'organizzazione che sceglie gli indicatori, dal momento che non ci sono indicatori definiti a priori. Il BRS proposto in questo corso ha la particolarità di non avere una lista già pronta di indicatori come altri modelli che comunque utilizzano indicatori generici, che richiedono a loro volta la costruzione di altri indicatori.

Dunque è l'organizzazione che decide cosa è indicatore e cosa no, purché sia un indicatore che dica qualcosa, che aiuti a capire una certa realtà.

Il bilancio economico è sempre costituito da un insieme di indicatori e non da un unico indicatore.

Indicatori di tipo quantitativo

Sono ad esempio: il numero dei volontari, il numero di ore svolte dai volontari, il numero dei partecipanti alle varie iniziative, i chilometri effettuati per i trasporti, il grado di soddisfazione, misurato in numeri, l'utilizzo delle strutture, i dati economici, la differenza di sesso fra gli iscritti e tra i volontari, le percentuali di attività, il numero di convenzioni con l'ente pubblico, il tempo di apertura della sede, il numero di contatti con altre associazioni ...

Nota bene: i volontari sono uno stakeholder e quindi non sono un indicatore, ma è un indicatore il numero dei volontari. Il numero degli utenti, non gli utenti, è un indicatore, che può poi essere diviso per sesso, età eccetera.

Indicatori di tipo qualitativo

Sono ad esempio: le aspettative da parte degli stakeholder, la difficoltà di reperimento di volontari, il rapporto fra gli iscritti e la popolazione suddivisa per aree.

C'è una differenza fra indicatori per gli stakeholder interni e indicatori per gli stakeholder esterni: verso gli stakeholder esterni possono esserci aspettative più di tipo qualitativo che quantitativo, difficili anche da misurare.

Gli indicatori servono a farci capire se si è raggiunto l'obiettivo che ci si era dati.

Le cariche sociali sono misurate da indicatori che ci dicono qual è la composizione dell'organismo rappresentativo; la carica sociale diventa a sua volta un indicatore che misura qual è la partecipazione o la democrazia all'interno dell'associazione.

L'indicatore è uno strumento che indica qualcosa attraverso delle modalità diverse: la quantità o la qualità. Una stessa cosa può essere o no un indicatore a seconda di come la si considera o di come viene usata – a seconda delle necessità.

Ogni organizzazione sceglie i propri indicatori, ispirandosi ad un determinato modello e a un determinato approccio.

Se si usano indicatori standardizzati bisogna stare attenti a farlo nel modo giusto, cioè comprensibile a tutti e confrontabile. Alcuni indicatori si possono essere inventati ed utilizzati in modo appropriato all'organizzazione; ma se si usano indicatori standardizzati vanno usati nel modo giusto.

Gli indicatori sono utili per tante cose, qui ne parliamo in modo generale rispetto all'uso che se ne può fare per la stesura del BRS.

Come già detto, alcuni BRS prevedono già i loro indicatori ma nel modello usato nel corso questa cosa non è prevista: le singole organizzazioni dovranno scegliere i loro indicatori ed è importante che scelgano quelli più significativi per loro.

È importante quando si utilizza un certo indicatore che esso sia legato a una certa data, a un tempo preciso, questo perché così facendo si può avere la possibilità di confrontare i dati anche con altre organizzazioni. Dobbiamo considerare gli indicatori come delle fotografie che invecchiano velocemente e a cui occorre mettere una data di riferimento. Allo stesso tempo è importante non confondere lo strumento "indicatore" con il valore numerico che assume in una certa data.

Per produrre indicatori serve un sistema informativo. A volte le informazioni esistono già, basta recuperarle. Se ci si accorge che i dati sono incompleti, si attivano modalità per avere dati completi e aggiornati. Per esempio si può costruire una scheda per i volontari dove vengono raccolte le informazioni inerenti la quantità degli interventi, il tempo loro dedicato, il tipo di attività svolta, i chilometri percorsi eccetera. Il BRS mette insieme tutte queste schede.

Si può decidere quali indicatori usare e poi verificare se il dato è già in possesso dall'organizzazione. Queste schede non sono, ovviamente, obbligatorie: sarebbe però importante farle.

Presentazione dei dati derivanti dagli indicatori

È importante segnare la composizione dell'attività con gli indicatori. Poi si sceglie lo strumento di presentazione del dato, che può essere uno strumento statistico, espresso in numeri, in tabelle o in grafici: questa è la rappresentazione dell'indicatore.

Quindi abbiamo: l'indicatore, il valore che esso assume e la sua rappresentazione.

Ricordiamoci che è meglio avere pochi indicatori, ma buoni; quindi l'organizzazione è bene che scelga gli indicatori più significativi.

Un modello internazionale che individua gli indicatori è il GRI – Global

Reporting Initiative –. In questo caso il bilancio sociale è visto come un documento che per l’ottanta per cento individua una lista di indicatori utili suddivisi per stakeholder. Si sceglie, rispetto a quel determinato stakeholder, quali sono gli indicatori che si vogliono misurare e valutare, oppure si scelgono gli indicatori che possano misurare le attività.

Alcuni indicatori sono fondamentali e non dovrebbero mai mancare in un BRS; altri possono essere aggiunti ma non sono determinanti. Ci sono indicatori economici, sociali e ambientali. Gli indicatori di performance – di risultato – sono indicatori generali che descrivono cosa si è fatto per raggiungere gli obiettivi dell’organizzazione.

Gli indicatori economici, usati da molto tempo, sono ormai precisi ed elaborati e hanno il vantaggio, rispetto a quelli sociali, di tradurre tutto in un’unità di misura precisa: la moneta. Il sociale non ha un’unità di misura unica, ma anche nei bilanci economici tutto non è così obiettivo e matematico. La traduzione in moneta di ogni cosa e comporta una serie di costruzioni politiche e sociali.

Le unità di misura del sociale sono varie e questo rende difficile avere indicatori precisi e sempre uguali, che possono funzionare in tutti i Paesi. Esistono differenze anche nei bilanci economici fra i paesi europei.

Riepilogando: le definizioni di indicatore risultano essere piuttosto “strette” per le organizzazioni, perciò bisogna stare attenti quando si usa questo termine. Comunque l’indicatore è ciò che indica, misura e direziona e non è solo quantitativo.

Uno dei motivi per cui nascono i bilanci sociali è dettato dalla necessità di andare oltre al dato economico nei bilanci standard, per dire qualcosa di più. I numeri non sono tutto: sono importanti gli indicatori qualitativi perché i dati economici da soli ormai non dicono più molto o sono limitati.

Gli indicatori servono anche a parlare, a comunicare, a conoscere, a non rimanere nel vago. Un esempio: sono un’associazione di cosa, di quante persone, cosa faccio? L’indicatore serve a specificare chi siamo e a comunicare con gli altri. Si possono usare tantissimi indicatori, però se ne devono usare alcuni uguali a quelli usati dagli altri.

È importante, in quest’ottica, valutare il rapporto fra organizzazione e territorio in cui opera. Gli indicatori vanno contestualizzati rispetto alla grandezza dell’organizzazione e al territorio di appartenenza. L’incidenza (che è un altro indicatore) del numero di volontari rispetto al numero di abitanti dà delle informazioni. Si deve cioè trovare l’indicatore adatto a contestualizzare le informazioni.

Le politiche stabiliscono le priorità e gli obiettivi dell’organizzazione; gli indicatori indicano e misurano l’andamento del lavoro e la realizzazione degli obiettivi e permettono un confronto.

Gli indicatori servono a leggere i fenomeni e a comunicarli in forma sintetica. I numeri sintetizzano, le percentuali standardizzano. Nella sintesi si perde sempre qualcosa, bisogna quindi stare attenti a ciò che si perde.

Gli indicatori servono anche a monitorare l'andamento di un processo, di un fenomeno: sono gli indicatori di processo con i quali misuro cosa sto facendo mentre lo sto facendo, per vedere come sto andando.

Gli indicatori che servono ex post alle azioni sono gli indicatori di performance o di risultato o di impatto. Attenzione: gli indicatori di risultato (cosa ho ottenuto) sono diversi da quelli di impatto (cosa ho provocato). Un'altra distinzione negli indicatori di performance è quella di efficienza e efficacia. L'efficacia è il raggiungimento dell'obiettivo, mentre l'efficienza è il rapporto fra risorse impiegate e i risultati ottenuti.

Gli indicatori che servono a programmare le azioni sono gli indicatori di previsione e orientamento e rappresentano le mete da raggiungere.

Tutti questi tre aspetti degli indicatori entrano nel BRS, a partire dagli indicatori previsionali, seguendo la prospettiva di BRS proposta in questo corso. Negli altri modelli il BRS è consuntivo.

Caratteristiche degli indicatori

Abbiamo già visto la distinzione fra indicatori quantitativi e qualitativi e abbiamo già fatto la considerazione che non esistono indicatori già pronti in natura.

Gli indicatori sono infatti costruzioni sociali, sono concetti. Anche la popolazione italiana è un concetto: è impossibile ricostruire esattamente qual è la popolazione italiana, nel censimento si considerano solo i residenti e non per esempio i vagabondi.

Qualsiasi concetto che viene misurato è una costruzione sociale. Quindi è importante tutto il contesto di riferimento, perché gli indicatori sono fondati su un sistema di misura che è, a sua volta, concepibile solo all'interno di un determinato sistema culturale. Parliamo quindi di relativismo culturale dei sistemi di valutazione e misurazione. Anche l'unità di misura è determinata dalla realtà culturale di appartenenza.

Tutti gli indicatori si costruiscono e hanno un sistema di misurazione in cui tutto è opinabile. Ci può essere falsificazione ma al di là di questo, è il fatto stesso che l'indicatore è costruito da qualcuno a renderlo opinabile.

Gli indicatori si esprimono con sistemi simbolici, quelli quantitativi usano i numeri, quelli qualitativi comprendono, descrivono, interpretano, ma non misurano. Gli indicatori quantitativi possono essere monetari e non.

Vale la pena ricordare gli indicatori di responsabilità socio/ambientale perché è opportuno considerare l'impatto ambientale – accanto al bilancio sociale ed economico – anche nelle associazioni di volontariato.

Su tutti i dati raccolti si possono fare una serie di operazioni.

Per esempio, le scale nominali misurano le grandezze quantitative, e permettono due operazioni: uguale o diverso. Il sesso è una scala quantitativa nominale cioè maschio uguale a maschio, femmina diversa da maschio. Le operazioni statistiche possibili sono quelle di frequenza: quanti maschi, quante femmine. Si può usare la percentuale. Si può fare un rapporto fra i soggetti misurati.

Si può ordinare, con scale ordinali, ad esempio, il livello di istruzione. Questo non è possibile farlo con le scale nominali, come ad esempio il sesso. Si possono fare degli intervalli, come ad esempio le fasce di età.

Riassumendo: a partire da alcuni tipi di indicatore quantitativo si possono fare alcune operazioni matematiche e statistiche.

Ad esempio ci sono tre grandi aree di indicatori: quelli della contabilità economica-finanziaria, quelli della contabilità etico-sociale e quelli della contabilità ecologica. Questi tre ambiti sono profondamente collegati.

Se si dà un valore economico alle ore di volontariato si ha la misura di quanto la società risparmia: vale la pena valorizzare questo dato.

Gli indicatori nel nostro modello di BRS

I passi da compiere sono i seguenti:

- si parte dalla definizione delle policy strategiche e degli stakeholder;
- da qui si individuano gli obiettivi di policy;
- poi si definiscono le aree delle azioni di intervento e le prospettive temporali;
- infine vengono individuati gli indicatori, che devono essere riferiti alle azioni, a quegli obiettivi e a quegli stakeholder.

Quindi: prima si definisce ciò che sta a monte e poi gli indicatori.

L'individuazione delle azioni deve essere minuziosa per trovare poi dei buoni indicatori.

Gli indicatori si scelgono prima di fare l'azione di realizzazione della policy e dopo l'individuazione della policy stessa. Questo serve a preparare ciò che è necessario per

raccogliere i dati che diranno come è andato il lavoro di realizzazione dell'obiettivo di policy. Si preparano tabelle e tutto quanto altro può servire: è importante individuare gli strumenti che andranno poi a misurare. Questo evita di trovarsi nella situazione di volere conoscere e comunicare qualcosa senza avere i dati necessari per farlo.

C'è bisogno di avere anche indicatori di processo: cosa e come si è fatto per arrivare al risultato. Il risultato deriva da un certo percorso che l'organizzazione deve conoscere e valutare attraverso gli indicatori di risultato e gli indicatori di processo.

L'indicatore qualitativo è molto interpretativo. Può basarsi su uno scambio verbale di impressioni sulla cosa da valutare. Ci si può basare anche sulle sensazioni, che non sono certo misurabili.

Tecnologie e tecniche di produzione degli indicatori per il BRS

Inizialmente abbiamo dei concetti, delle policy, degli obiettivi che sono parole, poi dobbiamo passare agli indicatori per misurare: questo processo si chiama operazionalizzazione.

È necessario dotarsi di sistemi informativi, allo scopo di integrare tutte le informazioni disponibili all'interno dell'organizzazione che, spesso, è in possesso di molte più informazioni di quello che può sembrare.

I concetti di partenza sono astratti, c'è bisogno di distinguerli in dimensioni perché è nelle dimensioni che poi si hanno gli indicatori. Questi possono poi essere raggruppati in un indice di sintesi.

È importante definire il significato dei concetti che si usano. Possono esserci più dimensioni di approccio alle azioni. Si deve stare attenti a prendere in considerazione tutte le dimensioni su cui si lavora per raggiungere gli obiettivi. La dimensione può avere uno o più indicatori.

Il concetto astratto, ad esempio il benessere, la qualità della vita, la fiducia eccetera, va declinato in dimensioni precise relative ai contenuti che l'organizzazione gli vuole dare e poi individuare gli indicatori che misurano la realizzazione dell'obiettivo derivante da quel concetto.

Le dimensioni e gli indicatori possono essere cambiati, non sempre vanno bene una volta per tutte e non sempre si arriva ad un indice di sintesi.

Alcuni indicatori sono già in possesso dell'organizzazione, ad esempio il numero

dei volontari. In questo caso possono essere immediatamente utilizzabili. Altre informazioni ci sono ma vanno estrapolate da altri dati. È importante che qualcuno, all'interno dell'organizzazione, si occupi del sistema informativo in modo continuativo.

Se i dati non sono disponibili si deve pensare a come produrli e raccoglierli. Lo si può fare attraverso resoconti, descrizioni, verbali, schede eccetera. Bisogna che i dati siano raccolti e sistematizzati. Spesso nel terzo settore si rendiconta male, si fanno delle cose, ma non si registrano. È ovvio che tutto questo deve comunque essere sostenibile per l'organizzazione in termini di lavoro, tempo e soldi impiegati. Ricordiamoci che spesso basterebbe raccogliere in modo razionale le informazioni man mano che si svolgono le attività.

Elaborazione dei dati

I dati vanno elaborati, inserendoli ad esempio in tabelle o altro, spiegati e resi comunicabili. Non è detto che tutti leggano le tabelle o guardino i grafici, quindi si deve pensare anche alla comunicabilità del dato, rendendolo accessibile.

È opportuno indicare sempre i numeri assoluti e non solo le percentuali.

È opportuno indicare sempre il periodo temporale di riferimento dei dati presentati.

È opportuno mettere sempre un titolo esplicativo alle tabelle, ai grafici eccetera.

Il BRS è uno strumento di democrazia: deve essere chiaro e comprensibile.

SCHEDE

GLI INDICATORI DEL BILANCIO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE

OBIETTIVI FORMATIVI

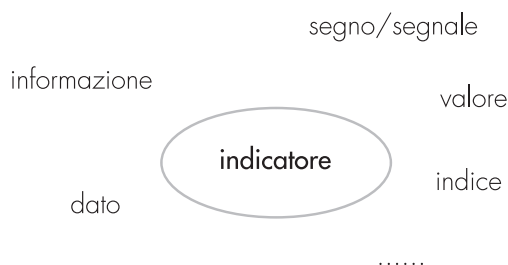
1. Conoscere che cosa sono gli indicatori
2. Riflettere sugli indicatori da utilizzare nel BRS
3. Acquisire metodologie e tecniche di costruzione degli indicatori per il BRS della vostra organizzazione

1. CONOSCERE GLI INDICATORI

- a. Che cosa sono gli indicatori?
- b. A che cosa servono gli indicatori?
- c. Che caratteristiche hanno?

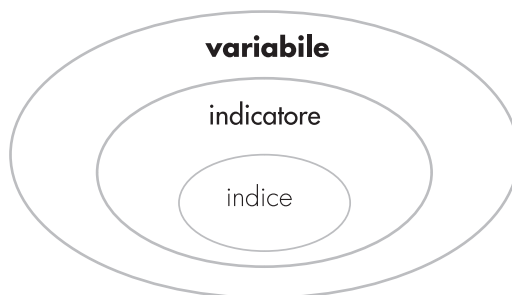
A. CHE COSA SONO GLI INDICATORI?

Mappa terminologica:



Spesso, anche nel linguaggio tecnico, si usano termini diversi

Una possibile relazione gerarchica tra i concetti nel linguaggio scientifico:



Alcune definizioni di indicatore

Varie accezioni e definizioni. Tutte insoddisfacenti

- **Definizione intuitiva:** "ciò che indica (che direziona), che misura"
- **Nella vita quotidiana:** informazioni su stati dell'essere o di situazioni (es. la temperatura corporea, il colore della pelle, ecc..)
- **In economia:** indice che rappresenta l'andamento della situazione economica generale o di un particolare settore
- **In sociologia:** variabile assunta come misura di un fenomeno sociale

Una definizione di comodo:

Strumento che fornisce informazioni - dirette o indirette - su fenomeni, grandezze altrimenti latenti

Gli indicatori nei Bilanci Sociali

- **Primo passo.**
Analisi di alcuni Bilanci Sociali in gruppo per individuare:
 - quali sono gli indicatori utilizzati (lista);
 - di che tipo sono (analisi).
- **Secondo passo.**
Confronto in plenaria sugli indicatori individuati.
- **Terzo passo.**
Confronto con alcuni set di indicatori presenti in modelli di BS

Esempi si set di indicatori inalcuni modelli di BS.
G.R.I. (Global Reporting Initiative)

Social Performance Indicators: Labour Practices and Decent Work

Core Indicators	Additional Indicators
<i>Employment</i>	
LA1. Breakdown of workforce, where possible, by region/country, status (employee/non-employee), employment type (full time/part time), and by employment contract (indefinite or permanent/fixed term or temporary). Also identify workforce retained in conjunction with other employers (temporary agency workers or workers in co-employment relationships), segmented by region/country.	LA12. Employee benefits beyond those legally mandated. (e.g., contributions to health care, disability, maternity, education, and retirement).
LA2. Net employment creation and average turnover segmented by region/country.	
<i>Labour/Management Relations</i>	
LA3. Percentage of employees represented by independent trade union organisations or other bona fide employee representatives broken down geographically OR percentage of employees covered by collective bargaining agreements broken down by region/country.	LA13. Provision for formal worker representation in decision-making or management, including corporate governance.
LA4. Policy and procedures involving information, consultation, and negotiation with employees over changes in the reporting organisation's operations (e.g., restructuring).	

A cosa servono gli indicatori?

- A leggere (misurare) e a comunicare – in forma sintetica – un fenomeno;
- A monitorare l'andamento di un processo, un fenomeno, ecc.. (indicatori di processo);
- A valutare ex post delle azioni, dei programmi, ecc.. (indicatori di performance, risultato e/o di impatto);
- A programmare delle azioni, delle politiche, ecc.. (indicatori di previsione e orientamento)

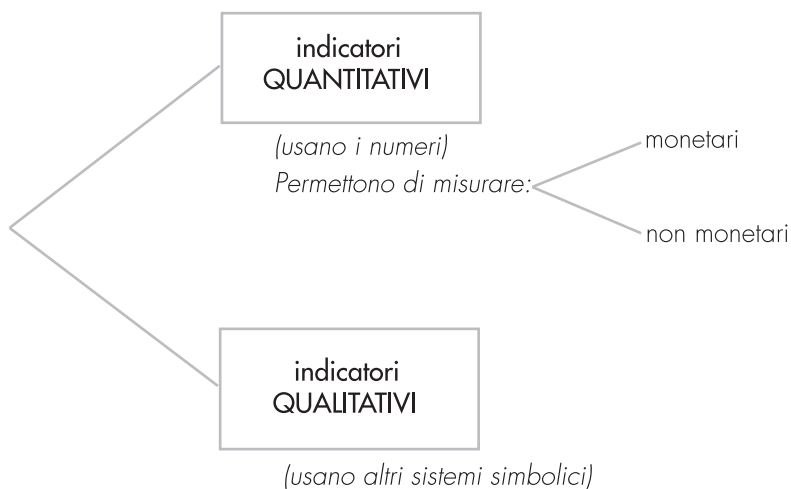
Quali sono le caratteristiche degli indicatori?

- La natura degli indicatori
- Tipi di indicatore

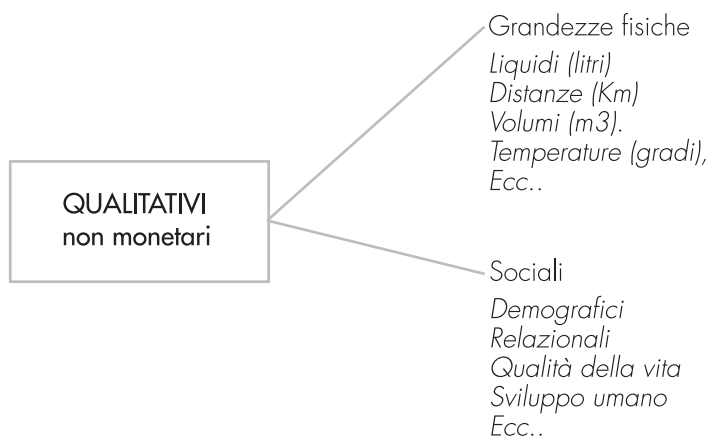
La natura degli indicatori

- Gli indicatori non si trovano in natura.
- Sono costruzioni sociali fondate su un sistema di "misura" a sua volta concepibile solo all'interno di un determinato sistema culturale.
- Sono prodotti dell'agire umano mai neutrali o oggettivi in modo assoluto.

Tipi di indicatori / 1



Tipi di indicatori / 2



Operazioni possibili con gli indicatori quantitativi

Scale e livelli di misurazione	Operazioni logico-matematiche possibili	Operazioni statistiche
nominale	= ≠	frequenza, percentuali, rapporti, moda
ordinale	= ≠ ><	Mediana, quartili, decili, max, min
ad intervalli	= ≠ >< ± × ÷	Media, varianza, ecc.
a rapporti	= ≠ >< ± × ÷	Tutte quelle possibili

Tipi di indicatori / 3

Gli indicatori della Triple Bottom Line

A seconda della loro natura, gli indicatori permettono alcune operazioni od azioni.

La sfida della triple bottom line



Tipi di indicatori / 4

Gli indicatori qualitativi non usano i numeri per "indicare"

Usano parole (e/o testi)

Usano immagini (figure)

"Abbiamo attivato dei percorsi socio-educativi di riabilitazione, con la finalità di promuovere l'autonomia, rivolti ad adulti"
(Dal Bilancio Sociale 2002 del Comune di Venezia)

GLI INDICATORI NEL BRS

- Il BRS e gli altri modelli. Particolarità del BRS
- Il BRS e gli indicatori

Il BRS e gli altri modelli di BS a confronto

Bilancio di Responsabilità Sociale BRS	AROC
Bilancio Sociale Cooperativo	SMAER
Modello GBS	Gruppo di studio BS
Bilancio Sociale	Comunità e Impresa
Q-RES	CELE (Sacconi)
Bilancio di missione	Hinna L.
Modello IBS	Istituto BS
FUORI ORARIO	Imprese a rete

Il BRS e gli indicatori



Stakeholder: EELL

Obiettivo di policy: aumentare la fiducia

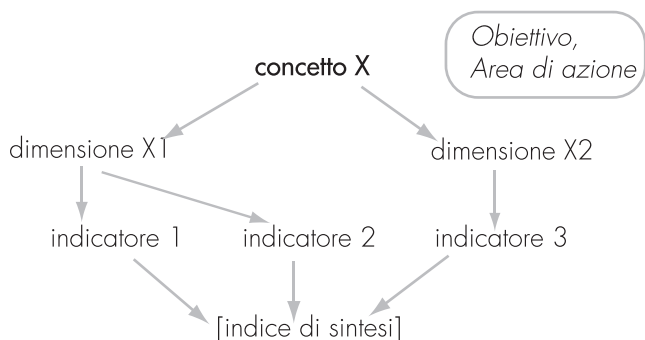
Aree di intervento: comunicazione

Azioni	Indicatori di performance
Redigere una pubblicazione annuale	Realizzata? Quando? Come (contenuti, qualità)? n° di copie
Distribuire la pubblicazione	Come è stata distribuita? Ha raggiunto gli interlocutori desiderati?

ACQUISIRE METODOLOGIE E TECNICHE DI COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI PER IL BRS DELLA VOSTRA ORGANIZZAZIONE

1. All'inizio abbiamo dei concetti: come passare agli indicatori?  Processo di operazionalizzazione
2. Quali informazioni disponiamo già /quali dobbiamo acquisire?  Sistemi formativi

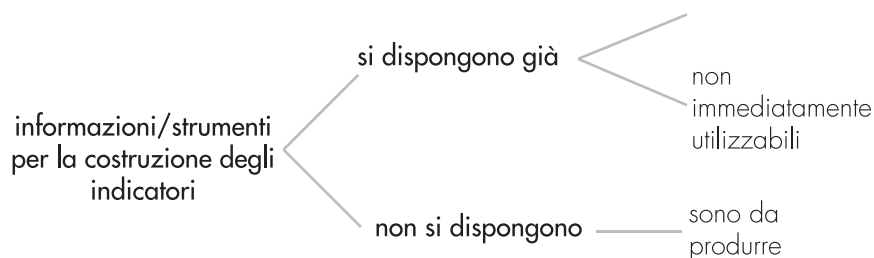
PROCESSO DI OPERAZIONALIZZAZIONE



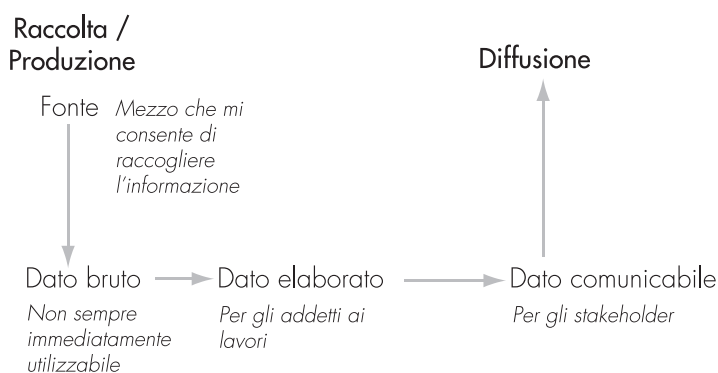
Esempio:



SISTEMA INFORMATIVO



Dalla produzione alla comunicazione di un indicatore



Processo operativo di utilizzo degli indicatori di performance nel BRS

