

6. Il Bilancio Sociale: una presentazione

Daniela Gatti

Consulente, esperta di Bilanci Sociali – Pares soc.coop.r.l., Milano

Cos'è un Bilancio Sociale

Il Bilancio Sociale (BS) è uno strumento che, attualmente, va molto di moda. È uno strumento che in sé non ha una definizione costituita, né nella pratica né nella teoria. Ci sono svariati modelli, svariate linee guida, diverse interpretazioni: il Bilancio Sociale può essere quindi tante cose.

Il BS è nato nel mondo profit, si è diffuso nel terzo settore a partire dal mondo della cooperazione, che lo ha adottato per prima. Va sottolineato che la cooperazione sociale era, fino all'anno scorso, una forma giuridica esclusivamente italiana: la comunità europea ha poi cercato di creare una forma giuridica analoga nel resto d'Europa, prendendo esempio dalla legislazione italiana.

Le cooperative sociali hanno fatto quindi da punto d'unione fra il mondo profit e il terzo settore accogliendo il BS, ritenuto poi uno strumento tipicamente legato e naturalmente intrinseco al terzo settore.

In realtà, il BS è nato, come idea, in America alla fine degli anni '60 e in Europa all'inizio degli anni '70, esclusivamente nel mondo profit.

Il terzo settore sta quindi mutuando uno strumento nato con altri obiettivi che si sono differenziati a seconda delle diverse aree geografiche. Nel mondo anglosassone è nato da una spinta dovuta al bisogno di comunicazione e di creazione di legami di fiducia (creare legami e strumenti su cui aumentare la fiducia dell'organizzazione). In Europa, soprattutto in Francia, è nato prevalentemente in difesa della tutela dei lavoratori, come strumento di mediazione fra lavoratori e datori di lavoro.

In Francia, nel 1977 è stata promulgata una legge che prevede l'obbligatorietà del BS nelle aziende, siano esse profit o non profit e enti pubblici che abbiano più di 300 dipendenti; questa legge ha anche definito le aree degli indicatori di valutazione che il BS deve contenere, dedicati, quasi esclusivamente alle condizioni di lavoro, alla qualità del lavoro e alle modalità di partecipazione dei lavoratori alle attività decisionali dell'azienda.

In Italia si è iniziato a parlare di BS, sull'onda francese, negli anni '70. Nel decennio successivo se ne è parlato solo a livello teorico, mentre negli anni '90 il boom è ripreso proprio a partire dal terzo settore e anche le imprese non profit si sono allineate.

Le motivazioni per cui si è iniziato a mettere in pratica il BS hanno cambiato in parte anche la natura e le modalità del BS stesso; allo stesso modo, adesso ci sono linee guida e criteri per la sua stesura, trasmesse da enti che appositamente si occupano di questo.

Il punto di partenza, sia che ci si riferisca a impresa o terzo settore, modifica l'ottica con cui si guarda al BS. Ad esempio, ci sono modelli per il profit che riprendono le linee originali americane mentre, secondo altri modelli più vicini al non profit, il BS parte dal principio di partecipazione. Sono scelte di valore, che però solitamente non sono così nette, dal momento che troviamo diversi gradi di applicazione dei due modelli.

È giusto che un'impresa profit faccia profitti come è giusto che un'organizzazione che produce servizi proponga servizi di qualità. Altrettanto vero è che un'organizzazione del terzo settore che produce servizi non può non preoccuparsi di far quadrare i conti economici, così come un'impresa profit non può più permettersi di non preoccuparsi delle ricadute sociali e ambientali della sua attività.

Cosa c'è in un Bilancio Sociale

Per definire meglio cosa sia un BS e far emergere alcune idee su come si realizza, possiamo analizzare alcuni modelli di BS. Da questa analisi emerge che nei BS possono esserci, oppure no, le cose indicate di seguito:

- un indice;
- la mappa degli stakeholder;
- gli elementi che caratterizzano il documento;
- la presenza di foto e di grafici;
- le modalità di rendiconto, se per aree, per attività o per interlocutori;
- gli interlocutori a cui è rivolto, interni o esterni all'organizzazione;
- il genere di indicatori che vengono utilizzati, quantitativi o qualitativi, numerici o monetari, generali o dettagliati;
- l'indicazione delle singole attività;
- la comprensibilità dei dati numerici;
- il commento agli indicatori e ai dati;
- la spiegazione del modo in cui il BS è stato fatto;
- l'accessibilità e la chiarezza del linguaggio;
- la sinteticità;

- la completezza delle informazioni o la loro incompletezza nel tentativo di nascondere i dati;
- la presenza di una scheda di valutazione del BS proposto;
- l'indicazione dei nomi di chi ha fatto il BS;
- l'indicazione della metodologia di costruzione del BS.

Dal documento si desume inoltre il tipo di immagine che l'organizzazione vuole trasmettere: il BS serve infatti anche a trasmettere un'immagine.

Qualità di un BS

Sia lo scopo che il destinatario influenzano la qualità del BS. Il BS può essere rivolto a interlocutori interni oppure esterni, con lo scopo di far conoscere l'organizzazione: da qui deriva la veste oltre che il contenuto che si vuole dare al proprio BS. L'interlocutore quindi provoca un cambiamento sia nella forma che nei contenuti.

Il BS dà l'opportunità di indagare sulla percezione degli utenti sulla qualità del servizio fornito dall'organizzazione. Dalla considerazione che interlocutori diversi si aspettano risposte diverse, si pone un problema di coerenza. L'efficacia di un BS è strettamente legata agli scopi, ai destinatari e alla coerenza del sistema che l'organizzazione vuole creare.

Esiste un BS completo? Si possono esplicitare più aspetti in modo da soddisfare interlocutori diversi? Se si evitano informazioni precise, specie economiche, sembra quasi che l'organizzazione abbia delle cose da nascondere: la completezza porta ad avere fiducia nell'organizzazione. Nel BS non deve esserci, necessariamente, il bilancio economico, ma la presenza di indicatori economici, dire cioè quanto si è speso per una data cosa e come sono state distribuite le risorse economiche, comprese le donazioni, è un indicatore importante da segnalare. Il BS deve essere trasparente, anche sulle questioni economiche.

Bisogna distinguere fra obiettivi del BS e obiettivi dell'organizzazione e bisogna che ci sia coerenza tra gli uni e gli altri.

È anche opportuno non spendere troppo per fare un bellissimo BS sul piano dell'immagine, della veste grafica, altrimenti potrebbe sembrare che l'organizzazione butti via i soldi in cose considerate futili.

È opportuno anche non esasperare le informazioni dettagliando troppo certi indicatori, infatti l'immediatezza delle informazioni è certamente più positiva.

Riassumendo: è necessaria una certa coerenza non solo fra gli obiettivi del bilancio,

ma anche fra questi e la mission dell'organizzazione, che si influenzano, ma non necessariamente coincidono; è necessario ricordare che numerosi dati non significano necessariamente numerose informazioni, ed è meglio quindi evitare troppi dati, specialmente se inutili.

Ci si può chiedere se il BS è esso stesso un indicatore. Può esserlo, anche in negativo: può mostrare indirettamente cosa l'organizzazione non fa.

Il fatto comunque che un'organizzazione fa un BS è un metaindicatore: esprime la sua volontà di trasparenza.

Il BS non dovrebbe essere comunque un oggetto autoreferenziale. L'importante è che ci sia l'idea di responsabilità e trasparenza e che venga esplicitata con chiarezza la relazione degli stakeholder con l'organizzazione.

Spiegare il processo, spigare con viene fatto il BS permette di capire gli scopi e i dati in sé ed è importante perché il modo in cui è stato fatto un BS non è ininfluenza. Sono importanti i destinatari e gli obiettivi, ma anche il processo è un elemento importante per la valutazione del bilancio: sfortunatamente il processo non viene quasi mai indicato.

Dati e indicatori

Un tema importante riguarda i dati: quali sono le loro fonti, dove si recuperano, quanto costa recuperarli. Tendenzialmente ci sono fonti di dati già esistenti. Si dice che le organizzazioni del non profit hanno bilanci sociali fantasma: hanno molti dati e molte informazioni che però non sono sistematizzati; si tratta quindi di sistematizzare i dati esistenti.

Un altro problema è quello di produrre dati nuovi: produrre cioè una cosa che si chiama contabilità sociale. Per fare un BS sistematico, continuativo nel tempo e per produrre dei dati significativi, l'organizzazione ha la necessità di creare dei sistemi di contabilità sociale, registrando, come si fa con le fatture per il bilancio economico, una serie di dati importanti. Questo comporta lavoro e costi, ma va considerato che la redditività dei BS arriva col tempo.

È importante segnare tutto quello che si fa: i commenti, le note metodologiche, dire perché si scelgono certi indicatori. La scelta degli indicatori deriva dall'assunzione di certi valori: non esiste l'indicatore che vale e viene letto allo stesso modo e che a per tutti la stessa rilevanza. Sono le scelte organizzative che ci portano a leggere determinate cose e in un certo modo: questo significa che bisogna essere chiari sulla metodologia adottata perché costituisce il primo passo della trasparenza.

Fare tutto questo nel mondo del non profit è piuttosto complesso dal momento che si lavora soprattutto con concetti immateriali, come il benessere degli utenti, difficile da misurare e la cui definizione e riduzione in indicatori risulta essere complessa e spesso arbitraria. L'importante è essere consapevoli che gli indicatori riducono una realtà, di per sé molto più complessa e variegata.

Bisogna far attenzione a non focalizzare l'attenzione sul dato in sé piuttosto che su ciò che significa. La chiarezza su come si sceglie un determinato indicatore e perché, è importante per la lettura del BS.

Riassumendo: sono importanti i commenti e le note metodologiche, sia per dare un'idea del processo, sia per le scelte che indirizzano l'uso degli indicatori; produrre dati per il BS può essere un onere per l'organizzazione; alcuni dati sono già disponibili, basta sistematizzarli, altri vanno creati attraverso un sistema di contabilità sociale; il BS può essere utilizzato come strumento di valutazione e governo dell'attività scolta e come strumento di progettazione per il futuro.

Non ci sono regole, ma il BS si fa una volta l'anno, in concomitanza con il bilancio economico.

I destinatari, gli scopi, l'uso e il processo vanno a determinare il risultato del bilancio sociale: anche aiutandosi con un sistema preliminare, si producono bilanci sociali significativamente diversi. Prima di stendere il bilancio sociale, si devono avere chiari gli elementi indicati sopra.

La competenza e la fiducia, la distinzione fra informazione e dato, la non autoreferenzialità, i conti e la contabilità sociale, i soldi: sono tutti aspetti problematici che si evidenziano nella strutturazione di un BS.

Anche gli interlocutori sono rilevanti e vanno presentati all'inizio del documento per favorire la funzione di comunicazione del BS.

Approccio multistakeholder

Un altro aspetto connesso al tema del processo, degli interlocutori e della completezza è come fa l'organizzazione a fare un BS completo e a definire cosa c'è in un BS.

Una teoria ampiamente riconosciuta rispetto al concetto di BS dice che la partecipazione degli interlocutori e un approccio attento a tutti gli interlocutori è condizione necessaria per la realizzazione di un BS completo.

L'idea di partenza è che parlare di benessere, di utilità sociale, implica parlare di

concetti indefiniti e soprattutto non univoci; il benessere così come viene inteso da un interlocutore può non corrispondere a quello di un altro interlocutore; quello che è bene o rilevante per un soggetto, non necessariamente è bene o è rilevante per un altro.

Chi redige un BS deve stare attento a tutti i punti di vista. Possibilmente tutti gli interlocutori, o i loro rappresentanti, dovrebbero partecipare al processo di costruzione del BS. Si può altrimenti utilizzare degli strumenti, quali la scheda di valutazione, per permettere di dare un giudizio *ex post*. Ma questo metodo potrebbe essere costoso e talvolta anche rischioso. Se da una parte ci si apre ad un reale confronto, dall'altra si rischia di fare delle discriminazioni fra gli interlocutori o si presentano delle difficoltà di interloquire con alcuni soggetti. Il tema dell'approccio partecipato è un tema che si connette alla completezza, e che implica la presenza di un rapporto coerente con i propri destinatari: comunque sono sempre maggiori le responsabilità degli organi interni all'organizzazione piuttosto che quelle degli esterni.

L'approccio partecipato si connette ad un altro tema importante: quello della verifica. Chi stabilisce se un BS è fatto bene? Esistono parametri per valutare i BS già fatti? Prima di tutto è bene fare una verifica interna, poi esiste anche la possibilità di una verifica esterna che porta in sé però il limite delle verifiche esterne: il fatto che il verificatore è pagato dal verificato. Nel BS questa cosa è aggravata dal fatto che non ci sono criteri condivisi, mancano cioè parametri standard comuni. Questo significa che chi paga il verificatore è anche quello che stabilisce i criteri o li stabilisce insieme al verificatore, non c'è un ente terzo.

Un'altra scuola di pensiero dice che, mancando criteri di valutazione standard, la valutazione del BS può essere fatta all'interno dell'organizzazione. Questa è data dalla qualità del processo partecipato di stesura del BS. La qualità del bilancio sarebbe garantita dalla presenza di tutti gli interlocutori al processo di creazione del bilancio stesso. Ciascuno tende a monitorare le cose che gli interessano di più. In questo modo ci sarebbe maggiore completezza e maggiore correttezza nel processo.

Si possono creare anche documenti interni di monitoraggio della qualità: questo accade soprattutto nel mondo anglosassone.

Publicazione del BS

Il BS può anche non essere pubblicato, oppure pubblicato in parte. Si possono fare dei rapporti ad hoc rivolti a categorie di interlocutori, diversi a seconda del destinatario.

Ricordiamoci che la pubblicazione di un dato negativo, molte volte non è negativa, altrimenti si potrebbe pensare che le organizzazioni non facciano mai degli sbagli. È

quindi opportuno pubblicare i dati negativi spiegandoli e giustificandoli, facendo proposte per migliorare le prestazioni, confrontando con l'anno successivo per vedere cosa è cambiato.

Le organizzazioni del terzo settore sono più vicine al concetto di responsabilità sociale rispetto alle altre: responsabilmente possono dire di avere sbagliato.

Il senso delle valutazioni del BS si misura nel corso di più anni; il BS acquista senso nel corso di più anni di stesura, perché si possono riprendere concetti e commenti da un anno all'altro.

Ci vogliono circa tre anni per entrare appieno nell'idea di BS.

È un impegno. Se si sceglie di farlo, oltre a decidere processi, destinatari, scopi e finalità, si deve definire chi fa cosa e con quali soldi.

Per farlo conoscere solitamente si fa una presentazione pubblica; si presenta all'assemblea dei soci, che lo approva; si spedisce agli interlocutori più rilevanti.

Principi per costruire il Bilancio Sociale

Per realizzare un processo efficace di costruzione del bilancio sociale è importante e utile stabilire un quadro di principi o criteri guida. L'elenco che segue indica sei principi base che possono essere impiegati.

Partecipato.

La costruzione del bilancio sociale deve attivamente coinvolgere i portatori di interesse e gli interlocutori più vicini all'organizzazione, come ad esempio dipendenti, soci, volontari, destinatari, clienti, finanziatori e/o donatori, organizzazioni partner. Coinvolgimento significa partecipazione attiva nella definizione e realizzazione del processo di costruzione del bilancio sociale.

Multiprospettico.

Il bilancio sociale deve includere il punto di vista di tutti i portatori di interesse, di quelli che influenzano l'azione dell'organizzazione e di quelli che ne vengono influenzati, nonché le politiche sociali ed ambientali promosse da istituzioni locali, regionali, internazionali o da partner strategici.

Bisogna distinguere gli interlocutori rilevanti, che possono influenzare l'agire dell'organizzazione, da quelli su cui l'organizzazione ha influenza, senza dimenticarli. Attenzione: è importante il punto di vista di tutti i portatori di interesse, ma è

importante anche dare una panoramica di tutto quello che succede nel contesto locale: i fattori esterni influenzano l'organizzazione, nel bene e nel male.

Inclusivo.

Il bilancio sociale deve comprendere tutti gli aspetti operativi dell'organizzazione, proprietà, sistema organizzativo e decisionale interno, strutture, obiettivi e finalità, rapporti con la comunità locale ed i suoi attori, con l'ambiente in generale e con le questioni nodali sul piano sociale e culturale.

Ci sono diverse prospettive e diversi sistemi organizzativi; il BS non è solo un rendiconto: è fatto di tante cose messe insieme. C'è la mission che ci dice quali sono i valori di riferimento, c'è la mappa degli stakeholder, ci sono i sistemi di valutazione, ci sono le opinioni degli interlocutori.

Istruttivo.

Il processo di costruzione del bilancio sociale deve potere essere visto dall'organizzazione che ne intraprende la realizzazione come un'opportunità di apprendere maggiormente sull'organizzazione stessa e come un'occasione per migliorare le performance; quindi la lezione appresa dal proprio bilancio sociale dovrebbe essere l'elemento di connessione tra quest'ultimo e il bilancio dell'anno successivo (e conseguentemente tra la serie storica dei bilanci sociali).

Il BS non deve essere solo uno strumento di comunicazione, ma deve essere uno strumento efficace di lavoro.

Verificabile.

Il bilancio sociale deve essere avviato sulla base di un quadro di criteri e obiettivi precedentemente stabiliti e oggettivamente verificabili da gruppi di valutatori interni o esterni all'organizzazione.

Si devono dire all'inizio quali sono i criteri e gli obiettivi e poi si deve fare in modo che ci sia una verifica all'interno o all'esterno dell'organizzazione.

Aperto.

Il bilancio sociale deve fornire risultati a tutti gli interlocutori e a coloro che sono coinvolti o interessati alla vita dell'organizzazione.

Il BS deve essere disponibile a tutti gli interessati.