

9. Il Bilancio di Responsabilità Sociale (BRS)

Chiara Caselgrandi

Consulente, esperta di Bilanci di Responsabilità Sociale – COGruppo, Bologna

Il Bilancio di Responsabilità Sociale (BRS) ha due dimensioni di intervento: una relativa alla gestione delle relazioni con l'esterno, l'altra relativa alla dimensione interna.

Dimensione interna

Partiamo dal fatto che per conoscere i problemi dell'organizzazione delle persone e del territorio, ci sono molti altri strumenti rispetto al BRS. Si può fare una ricerca, ci si può mettere in rete con chi fa già indagini, si possono mappare i servizi presenti sul territorio; l'analisi organizzativa può aiutare a fare un'analisi della realtà, può consentire di produrre report qualitativi in grado di dire cosa l'organizzazione sta facendo; la comunicazione si può gestire in termini di campagna di informazione.

Il problema è quello di avere una visione d'insieme, di tenere tutto insieme. E perché esiste questo tipo di bisogno?

Il concetto stesso di BRS nasce da un unico, fondamentale problema, vissuto quotidianamente soprattutto nelle organizzazioni di servizio alla persona: quello dell'integrazione. L'integrazione è un lavoro di negoziazione continua in cui ogni individuo deve trovare il modo di mettersi d'accordo con gli altri e decidere su come si conduce una determinata attività. La modalità di gestione delle attività è relativa, deriva da quanta rilevanza si dà a un determinato problema, secondo la percezione di chi si attiva per risolverlo. Solitamente la persona che si attiva usa il suo buon senso e le organizzazioni sono fatte di persone.

In un tale contesto non si parla di numeri, di contabilità, ma di persone piene di buona volontà con il loro buon senso, e piene di libertà. Il volontariato ha senso quando c'è una libertà e un'ampiezza di azione delle persone.

C'è un rischio: quello della burocratizzazione. Se gli individui non trovano un loro spazio, può apparire un responsabile che dice cosa si deve fare come si deve farlo.

Ogni gruppo di persone che fa qualcosa insieme è un'organizzazione. Può essere effimera quando, una volta svolta quella attività, il gruppo si scioglie, ma mentre sta operando, il gruppo è un'organizzazione dove le persone si dividono i compiti da fare. È facile dividere i compiti (dire chi deve fare cosa), molto più difficile è organizzare. Se si è fragili da un punto di vista operativo si è fragili nel definire i meccanismi di integrazione.

Possiamo individuare cinque meccanismi di integrazione:

1. il capo dice cosa le persone devono fare e in quanto tempo integrando le operazioni di tutti gli operatori;
2. le norme e le procedure indicano come fare le cose: il modo è standardizzato e dà sicurezza sul raggiungimento degli obiettivi;
3. le tecnologie assicurano, in certi casi, l'integrazione negli interventi;

Questi primi tre meccanismi per creare integrazione sono molto concreti. Poi abbiamo altri due aspetti che sono tutt'altro:

4. le strategie;
5. i valori.

I meccanismi elencati non si escludono l'uno con l'altro.

Questi meccanismi sono più o meno coerenti con un'organizzazione a seconda della presenza o meno di alcune caratteristiche.

Se nell'organizzazione ci sono persone che vogliono una certa libertà d'azione, si fa fatica ad inserire la gerarchia, e questo avviene soprattutto nelle associazioni di volontariato. Il capo funziona bene quando si hanno attività molto simili fra loro, se invece le situazioni sono molto diverse, un capo ha bisogno di costituire e dare delle regole, delle norme e procedure. L'attività diventa normale, cioè normata partendo dalla ripetizione di una serie di eventi che consentono la creazione di procedure. Di fatto, quando l'attività è molto varia, si fa fatica a creare delle procedure.

Classicamente nelle organizzazioni di servizio si parla di personalizzazione e flessibilità del servizio: da qui deriva la difficoltà alla standardizzazione.

La tecnologia aiuta certamente l'integrazione: gli output sono chiari e consultabili, ma che dire degli input? Chi provvede all'inserimento dei dati, e soprattutto come lo fa? Se i dati che si hanno a disposizione sono classificabili in una serie di voci abbastanza standard è più facile arrivare all'integrazione. Se i dati invece sono meno standardizzabili, la cosa diventa più complessa. Se il dato è qualitativo è più difficile standardizzarlo e quindi dividerlo.

Il problema dell'integrazione è fare in modo che chi comunica una determinata cosa sia capito, usi cioè lo stesso linguaggio di chi deve cogliere quella cosa.

L'obiettivo è quello di erogare un buon servizio: Ma quali sono le specifiche di un buon servizio? Se non si hanno, si usa il buon senso: ognuno usa i suoi criteri di "cosa buona" e non è detto che ci sia una regola che ci dice cosa è buono e cosa no.

Il punto è che, usando il buon senso, si possono fare cose molto diverse, perché una stessa situazione può avere più di una risposta giusta.

Quando si è in presenza di attività non standardizzate, gli operatori devono essere integrati sulle strategie, bisogna cioè chiarire insieme cosa si intende per "buono" rispetto al servizio che si presta, e sui valori.

Il Bilancio Sociale per le associazioni non profit equivale a quello che potremmo chiamare "piano strategico d'azione" per un'impresa privata. Nel BS c'è la chiarificazione delle strategie e dei valori fondamentali, non solo per regolare lo scambio con l'esterno, ma anche per gestire lo scambio interno.

L'attività di previsione strategica delle associazioni non profit riguarda le loro aree di intervento. Si definisce la propria strategia, costruendo le regole di buon funzionamento, quando si sono mappati gli stakeholder e ci si è dati delle linee nei loro confronti. Questo è fondamentale per far sì che il buon senso delle persone sia supportato da un piano che le guidi nell'azione. I diversi percorsi dei singoli devono andare più o meno nella stessa direzione.

Per le associazioni non profit il BRS è uno strumento di programmazione, controllo di gestione e verifica dei bilanci. Al suo interno ci sono delle idee, ci si dà delle strategie, si fanno delle cose e si verifica se le cose ipotizzate all'inizio si sono poi realizzate e come.

Dove ci sono volontari e dove c'è complessità di servizi forniti, non si governa bene con solo il sistema dei capi e con le regole e le procedure. Bisogna socializzare le strategie, bisogna dire perché si sta facendo quella certa cosa, quanto tempo si dedica al servizio eccetera.

La pressione esterna può influire sulle modalità di fornitura dei servizi. Nei servizi privati, nelle imprese la pressione sociale ha implicato l'assunzione di criteri di attenzione agli impatti esterni. L'etica per le imprese profit può benissimo essere dettata da interessi economici più che da sentimenti sociali dei vertici: l'importante comunque è adottare strategie che tengano conto degli impatti sociali e ambientali. L'etica degli affari è: se non rispetto certe regole mobili, dinamiche, sono fuori dagli affari. Chi detta queste regole? Le altre aziende, a seconda dei prezzi che fanno, lo Stato, a seconda delle leggi che fa, la società civile, a seconda della pressione che esercita.

Per le imprese non profit che fanno servizi alla persona c'è un criterio di valutazione che è soggettivo, che comunque deve essere organizzato in quanto produttore di un servizio. C'è bisogno di tenere insieme queste strategie, perché le attività non sono standard.

La strategia risponde alla domanda: dove si sta andando, cosa si vuole fare?

I momenti di crisi danno l'occasione per ripensare a quello che si vuole fare. Ma questo non è strategia, è tattica, cioè come si esce dal momento di crisi, qui ed ora. La strategia è un concetto a più ampio respiro.

Gestione delle organizzazioni per politiche (policy)

Tanto più si è destrutturati e si lavora con volontari, tanto più si ha bisogno di policy, cioè di politiche anziché di strategie.

Gli stakeholder sono i detentori di una posta in gioco, quelli che hanno qualcosa a che vedere con quello che l'organizzazione sta facendo. L'organizzazione deve fare una mappa degli stakeholder, dopo si dà delle politiche.

Cosa significa lavorare per politiche?

Lavorare per politiche costituisce la modalità di anticipazione e di esplicitazione del sistema dei valori nei confronti degli interlocutori presenti sul territorio per dare vita a relazioni in sé coerenti.

Il BRS deve essere uno strumento per governare le relazioni con il territorio. La lista degli stakeholder non deve essere troppo dettagliata, con sottogruppi di stakeholder, ma deve raggruppare gli stakeholder per aree. In questo modo si media fra purezza teorica e praticabilità.

Si possono governare le relazioni ad una condizione: avere un interlocutore.

In certi casi non si può dialogare con tutti gli interlocutori, allora si dialoga con le rappresentanze degli interlocutori. Altri interlocutori invece si possono vedere tutti i giorni e con loro il dialogo è più semplice.

Un BRS ha senso se l'organizzazione è in grado di esplicitare agli stakeholder quale è il sistema di valori nei loro confronti.

Le politiche sono espresse in modo sintetico, perché contengono i massimi sistemi.

Una politica costituisce l'ambito all'interno del quale convergono le attività di più unità organizzative.

Quando mancano capi che governano, norme che orientano e tecnologie che standardizzano al momento di fare una scelta, e si usa il buon senso, si cercherà il raggiungimento del sostegno alla politica che sta nell'aspettativa espressa dall'organizzazione. Questa è integrazione. Si danno gli estremi, si dice dove si vuole arrivare, si dice quello che si sa del territorio in cui ci si muove; l'importante è che la persona faccia tutto quello che può per arrivare al punto che le è stato indicato.

È giusto che ci siano regolamenti, ma non devono essere rigidi.

Quando le cose non vanno bene si è portati a mettere nuove regole che vanno però discusse democraticamente. Le regole vanno bene per gli standard e quando non funzionano si cambiano o se ne aggiungono delle altre. Se tutti sanno dove vogliono andare, bastano poche regole di base per garantire omogeneità negli interventi: si sa che ci sono cose che vanno fatte e altre no; c'è integrazione fra chi interviene, nel rispetto della libertà reciproche, su come condurre concretamente il servizio. Esiste un'integrazione sui valori di fondo o un'integrazione sulle norme e sulla gerarchia. Naturalmente ci sono i pro e i contro in tutti due i modi di creare integrazione.

Il capo è una cosa importante perché senza il sistema dei capi non avremmo una società civile. Le gerarchie hanno i loro vantaggi, rispetto allo specifico ambito di intervento.

Ci sono ambiti di autorità previsti. Ci deve essere un sistema di differenziazione funzionale con qualcuno che è responsabile dell'integrazione. Ci devono essere gli ambiti di intervento di un livello e la capacità dei livelli sottostanti di conferire le informazioni in modo più o meno strutturato.

Il sistema dei valori deve essere condiviso da tutti e deve nascere dal confronto di tutti. Nelle strutture strettamente gerarchiche è un gruppo dominante a definire le politiche, mentre nelle associazioni più partecipate di volontariato ci deve essere un confronto allargato.

Una volta anticipati ed esplicitati i valori, l'organizzazione comincia a definire le politiche. Questo omogeneizza i comportamenti. È durissimo fare questo percorso: nella cultura ci sono degli assunti mentali dei quali non si è quasi più consapevoli, che rappresentano il modo corretto di fare le cose in quel contesto; ci sono però cose date per scontate che sono solo nella testa di chi le ha pensate e che non sono mai state discusse.

La messa a punto di una politica significa la condivisione di una gestione di

come si vorrebbe che fosse la relazione fra l'organizzazione e il territorio riguardo a specifiche categorie di interlocutori, con risultati specifici per ogni soggetto che opera nell'organizzazione, ma con un significativo livello di integrazione.

Il vantaggio di lavorare per politiche è quello di consentire azioni diversificate nella massima libertà, autonomia e soddisfazione personale del volontario.

Una volta che c'è chiarezza nei valori, la realizzazione deve essere lasciata in mano a chi opera, anche a seconda delle convinzioni che ha. I problemi sorgono quando le persone all'interno dell'organizzazione partono da sistemi di valori diversi.

Si possono e si devono fare le cose in modo autonomo, ma con un'integrazione di fondo. In questo caso tutti saranno messi in grado di fare qualcosa, perché tutti sapranno dove devono andare a parare. Le persone, in qualsiasi contesto, provano fastidio quando c'è incertezza, se invece si dà loro una certa libertà di manovra e gli si indica anche una direzione dettata dai valori, si toglie incertezza e si aumenta la loro capacità di collaborare.

Il modello di BRS qui proposto, lavora sulla fase preventiva dove si parla di politiche e non di bilancio economico.

Se nel caso di piccoli gruppi i rapporti sono destrutturati e tutti si danno da fare e condividono un ideale, nelle strutture più grandi si fa riferimento a dei documenti o qualcos'altro di simile. Le sedi locali, dove esistono, adattano i documenti nazionali a seconda delle esigenze del territorio e delle proprie esigenze specifiche. Deve far parte delle politiche delle associazioni nazionali prevedere la possibilità di una certa elasticità nelle risposte ai bisogni del territorio, restando sempre nell'ambito dei valori nazionali condivisi.

Tutti vorrebbero poter far tutto, ma le risorse sono limitate e soprattutto vanno date delle priorità. Non tutte le cose hanno la stessa importanza.

Il BRS diventa mettere nero su bianco prima di tutto il sistema dei valori dell'organizzazione e il sistema delle priorità. Queste non significa che le cose sono immutabili, ci vuole dinamicità: scrivere il BRS permette di discutere ed eventualmente di cambiare il BRS stesso.

Il BRS è una cosa semplice nell'output che produce: un capitolo di bilancio per ogni stakeholder, questo è il primo passo. Senza questa cosa si fa fatica a lavorare. È l'equivalente dei piani strategici delle aziende. Non è una cosa in più che fa bello, né una cosa in più che si sovrappone alle attività, non è un altro bilancio, ma è il documento che serve per lavorare.

I valori e le politiche hanno durata poliennale.

Bisogna stabilire una priorità fra gli stakeholder perché non si possono avere relazioni con tutti gli interlocutori. La teoria fa bene a dire che si devono considerare tutti gli interlocutori, perché così almeno si sa chi si lascia fuori, ma si deve anche essere consapevoli che non è possibile tenere conto dell'universo degli stakeholder.

Se l'organizzazione esplicita i suoi valori e lo comunica agli altri si hanno comunicazione e interscambio. Se si riesce a spiegare l'organizzazione con uno slogan che la renda distinguibile da tutti gli altri che fanno la stessa cosa, si è fatto l'80% del lavoro del BRS. Quando si sa qual è il carattere distintivo dell'organizzazione, la dichiarazione della politica su un determinato stakeholder fra le innumerevoli possibilità che esistono, gli scambi da fare, le cose da chiedere, allora si sa cosa fare, si sa cosa cercare.

Il BRS in concreto

In concreto l'organizzazione ha in mano un documento fatto di capitoli, di poche righe, ognuno dedicato ad uno stakeholder con la sua politica. È un documento fatto in due momenti: uno preventivo e uno consuntivo.

Nella fase preventiva si assumono degli impegni sociali nei confronti di specifici stakeholder. I preventivi sono annuali. L'organizzazione prende un impegno, fa un patto con specifici stakeholder, dice cosa è disposta a fare e può anche chiedere cosa le serve, di cosa ha bisogno, in sostanza può stabilire un patto. Si tratta di un documento che deve essere pubblico se vuole governare le relazioni con l'esterno. Se non ci fosse la possibilità di pubblicarlo (ad esempio per mancanza di fondi) rimane importante per la gestione interna.

Si comincia a lavorare con stakeholder aggregati come ad esempio l'ente pubblico, che può rappresentare i bisogni della cittadinanza, o la rappresentanza di categorie particolari di cittadini e/o utenti eccetera; poi si fa una cosa molto banale: si parla, si comunica, si danno informazioni anche scritte. Si presenta quindi l'organizzazione e cosa si impegna a fare e si fissa un appuntamento successivo per una verifica. Ovviamente le grandi imprese fanno monitoraggi o indagini su più ampia scala.

Si fa poi il consuntivo per verificare la realizzazione degli impegni presi, consentendo così agli stakeholder di controllare e valutare gli impegni e i risultati sociali dell'organizzazione. Non si tratta di un vero e proprio meccanismo di controllo: è piuttosto un meccanismo di feed-back e, per l'organizzazione, è importante potersi confrontare anche al suo esterno. Aprire un canale di comunicazione significa avere disponibilità ad ascoltare e non è una cosa facile: spesso se l'organizzazione ha

un'idea guida di come è giusto fare il proprio servizio, fa fatica ad accettare le critiche esterne. La critica non deve essere vissuta come un controllo. Deve esserci un lavoro di squadra e questo devono capirlo soprattutto gli interlocutori. Gli stakeholder che verificano il lavoro dell'organizzazione insieme alla stessa organizzazione, non devono diventare dei padroni che dicono che una cosa gli piace e l'altra no.

L'organizzazione lavora bene con uno stakeholder che sa cosa è il BRS. In caso contrario fa più fatica.

Uno strumento come il BRS deve avere una grande pervasività e questo può essere più facile per le organizzazioni sociali che hanno una certa abitudine alla realizzazione di progetti con strutture temporanee di rete, hanno facilità a selezionare i partner, ad anticipare possibili complicazioni e conflitti nella realizzazione dei progetti, perché sono in grado di riconoscere le diversità.

Il consuntivo non è l'obiettivo sul quale si deve puntare, quello che più interessa alle organizzazioni sociali è il preventivo.

Comunque, l'organizzazione deve darsi tempo per fare il BRS, perché il BRS non è in grado di partire se la struttura e le persone che hanno la capacità di decidere all'interno dell'organizzazione non sono coinvolte. Il BRS non è un dato tecnico e non si può fare se non sono coinvolte le strutture apicali. Formalizzata o meno, l'organizzazione deve coinvolgere nel BRS tutte le persone che hanno il potere decisionale.

Paradossalmente le figure apicali sono quelle che sentono meno il bisogno del BRS, perché hanno già in testa, anche se non lo esplicitano, il modo di operare implicito nelle procedure previste per il BRS e si aspettano che chi sta intorno a loro sia in grado, dopo anni di lavoro insieme, di fare come loro. Forse non si pongono una semplice domanda: è mai stato detto come si fa quel determinato percorso?

Attenzione: ci sono tanti modi di pensare a come fare bene in un'organizzazione e non si devono dare per scontate le cose, non si devono dare indicazioni approssimative sulle modalità di realizzazione dei servizi, pensando che tutti siano sulla stessa lunghezza d'onda.

Ci vuole una comunicazione chiara da parte di chi ha già chiaro come realizzare i servizi per evitare che ci siano informazioni implicite, date per scontate, non verificate. È necessario prendere ogni cosa, anche la più ovvia, che intuitivamente chiunque dovrebbe capire, metterla in fila e spiegarla dettagliatamente. Le attività esplicitate sono più semplici da realizzare.

L'organizzazione deve poter spiegare qual è la sua idea di buon servizio e un buon servizio si basa sulla soddisfazione dell'utenza.

Il BRS consente una gestione del consenso sociale attraverso un processo di negoziazione con gli interlocutori mediante una nuova forma di dialogo, un'esplicitazione delle aspettative, delle possibilità di interrelazione, operando a favore della maggiore coincidenza fra azioni e aspettative. Se l'organizzazione sa cosa ci si aspetta da lei, è più facile che possa dare risposte abbastanza adeguate.

Il governo delle relazioni con l'esterno arriva dopo.

Il buon senso, la gestione della struttura interna dove il personale diventa a sua volta interlocutore sociale, grazie alla modalità stessa di implementazione del BRS, è ciò che induce una maggior integrazione fra le diverse funzioni dell'organizzazione.

Il BRS è deciso dalla struttura apicale, ma è fatto da tutto il personale: il documento stesso prevede il coinvolgimento di tutto il personale a diversi livelli.

Il gruppo di direzione decide di fare il BRS: fa l'elenco degli stakeholder e ragiona sui valori dell'organizzazione. È chi governa l'organizzazione, chi l'ha fondata e l'ha improntata con la sua idea guida che deve cominciare il lavoro del BRS. Le politiche vengono definite infatti da chi ha una visione complessiva di tutta l'organizzazione; poi se ne discute e si decide se va bene o no quello che è stato proposto.

Prima si definiscono i valori in generale, poi le politiche nei confronti dei diversi stakeholder. È il gruppo manageriale che definisce cosa dire agli stakeholder. Definisce anche le risorse da allocare sulla base delle politiche individuate. C'è ovviamente anche una questione di risorse, di soldi da distribuire. I criteri con cui distribuire le risorse vanno decisi dai capi, che possono discuterne con i vari responsabili.

I capi controllano, correggono, spiegano, aggiustano l'andamento del tutto.

Le politiche possono prendere in considerazione qualche anno, ma poi conta il lavorare di tutti i giorni. Anno per anno alla scadenza del bilancio, ogni responsabile di un'unità organizzativa fatta di più persone, viste le politiche, decide autonomamente cosa può fare nell'ambito del suo ruolo, per contribuire al raggiungimento di queste politiche.

I capi non dicono cosa si deve fare, dicono dove si deve arrivare. I vari responsabili che conoscono la propria realtà lavorativa, in base a questa conoscenza, possono dire cosa fare, darsi un obiettivo, dire come possono contribuire al raggiungimento delle politiche. In questo modo si unisce la libertà di movimento al rispetto dei valori e delle politiche.

È importante la collaborazione di tutti perché chi opera attivamente è in grado di dare indicazioni precise sul modo migliore per raggiungere gli obiettivi prefissati.

L'operatore riesce a dare la misura dei bisogni e delle cose da fare perché ha

sviluppato strumenti di misura, è già intervenuto con sue modalità. Questo confronto consente inoltre di controllare se capi e collaboratori sono allineati sulle stesse cose. Si può anche lavorare su progetti biennali.

Tutta la struttura deve poi collaborare alla definizione delle azioni.

Si passa quindi dalle politiche agli obiettivi per arrivare infine alle azioni.

Oltre alle politiche, agli obiettivi e alle azioni, sono importanti anche le spese previste: il preventivo di BRS si fa pari pari con il preventivo economico-contabile.

Per quanto riguarda gli indicatori di performance, il rischio è sempre quello di parlare di cose molto qualitative, è quindi importante avere anche un indicatore di tipo quantitativo di quanto stiamo facendo, anche per poter capire meglio quello che si è fatto.

Nelle organizzazioni va sempre usato un po' di buon senso, perché non si troverà mai lo strumento tecnico che consente di fare le cose senza un minimo di rischio.

Si deve quindi tenere conto dei possibili errori per ricalibrare gli interventi, tenendo conto anche dell'investimento economico che si è fatto e si potrà fare.

Se l'organizzazione non tiene conto dei bisogni e delle proposte degli interlocutori interessati a una data iniziativa, gli interventi rischiano di diventare autoreferenziali.

Per capire e valutare le proprie azioni, l'organizzazione deve darsi degli indicatori.

L'organizzazione deve darsi anche dei tempi. Il BRS deve riportare i tempi, le scadenze, altrimenti si corre il rischio di non fare le cose. Le scadenze vanno messe a seconda delle priorità che l'organizzazione si dà. Se la scadenza non viene rispettata, come può succedere, la cosa non fatta non rimane lì sospesa, ma diventa una cosa che l'organizzazione non è riuscita a fare. È un valore completamente diverso in termini di sedimentazione, di apprendimento. La scadenza disattesa è utilissima, perché vuol dire che l'organizzazione ha sbagliato l'ordine delle priorità, ha fatto una definizione di priorità idealistica. A volte si deve adottare una definizione cinica, ma realistica, delle priorità. Tutto questo ha una valenza interna, non viene divulgato ed è meglio aspettare il secondo anno di stesura del BRS prima di pensare alla sua pubblicazione.

Si può fare una lista delle belle intenzioni, ma è la realtà che ci costringe a strategie di adattamento diverse in termini di priorità. Se si è consapevoli di quali sono le priorità si scontano meno conflitti all'interno e si riesce ad integrarsi meglio.

Si possono individuare delle modalità di controllo delle funzioni: si può decidere

che c'è qualcuno che si occupa del controllo delle scadenze, oppure fare riunioni periodiche. L'organizzazione deve definire una modalità per il controllo; se non lo fa deve renderlo esplicito.

Alla comunicazione si pensa dopo avere preso dimestichezza col BRS. Certe impostazioni teoriche puntano molto sulla pubblicazione del BRS, soprattutto se è impostato sulla falsariga di quello economico ed è consuntivo. Punta sulla comunicazione del BRS chi gli dà un valore strategico anche a livello d'immagine.

Il collegio dei revisori dei conti sociali

L'organizzazione può fare il suo BRS dove può dire cosa fa e quanto è brava, ma tutto questo avviene al suo interno. Per avere un riscontro esterno c'è bisogno di "revisori sociali", cioè di un gruppo di persone che viene formalmente incaricato di controllare i rendiconti dell'organizzazione e di verificare il processo percorso.

Il BRS prevede la costituzione del collegio dei revisori dei conti sociali che rappresenta i principali stakeholder individuati, aiuta nel feed-back, confronta – in una logica di trasparenza – le azioni intraprese con i risultati attesi. Il collegio è composto da rappresentanti delle principali categorie ed è nominato dal gruppo di direzione. Deve essere composto da persone esterne all'organizzazione e provenienti da categorie riconosciute, come ad esempio il sindaco, il parroco, il docente; persone che godono di legittimazione sociale perché rappresentano gli stakeholder oppure perché sono persone di specchiata oggettività.

Prima di arrivare ad avere una relazione fiduciaria di scambio con gli interlocutori dell'organizzazione, con i quali si sia in grado di ragionare in maniera serena, c'è un momento in cui le persone si misurano. I rapporti fiduciari nascono attraverso la reiterazione delle relazioni. Ci vuole del tempo per fidarsi, come nei rapporti interpersonali. Due organizzazioni sviluppano una qualche capacità di collaborare spesso dopo molti tentativi. È rischioso certamente, ma il passaggio dalle strategie competitive alle strategie collaborative è di fondamentale importanza.

C'è chi decide di non rendere pubblico il preventivo, di non formalizzarlo, ma facendo così si perde la possibilità di sviluppare rapporti fiduciari. Una strategia potrebbe essere quella di pubblicare un BRS "leggero" rispetto alle azioni.

Ma decidere in modo dettagliato le azioni che realizzano le politiche significa fare un lavoro che va più in profondità di quello che si fa nel bilancio economico e che coinvolge tutti i membri della struttura; vuol dire che questo lavoro investe e

ricade su tutta l'organizzazione. Ci vuole un piccolo gruppo di persone che curi il lavoro, che tenga i rapporti fra i vertici e tutti gli interlocutori coinvolti, raccogliendo il materiale, eccetera. Raccogliere informazioni per fare un BRS significa concretamente fare girare delle schede: ci vuole qualcuno che le compila, le raccoglie, le sintetizza, le scrive e le corregge laddove si rileva la necessità di modificare delle cose.

Succede che nelle associazioni di volontariato si creino situazioni di libera interpretazione del proprio ruolo da parte dei volontari: quello che l'associazione può fare è dotare i volontari di una mappa di quello che è rilevante per il gruppo apicale. Non si può fare molto altro.

Le organizzazioni possono regolare i possibili comportamenti troppo autonomi dei loro volontari definendo il sistema dei valori di priorità nei quali ci si muove. Nel fare il BRS l'organizzazione ha lo spazio per confrontarsi con il volontario e dire cosa si vuole e soprattutto cosa si può fare.

Una volta chiariti i valori e le politiche, si dà maggiore sicurezza agli operatori, anche se il conflitto deve avere uno spazio, perché l'organizzazione deve dare per scontato che il conflitto è possibile.

Normalmente il documento BRS è prodotto dall'organizzazione, non dai singoli stakeholder; l'organizzazione può pre-negoziare i capitoli con gli stakeholder abituali, ma per gli altri è una comunicazione di intenti a un unico senso.

Le regole da sole non bastano a creare integrazione nell'organizzazione. Le difficoltà di mancanza di integrazione possono non dipendere dalla mancanza di regole, ma dalla mancanza di socializzazione delle strategie, degli obiettivi o dei valori. Regole dinamiche possono essere un potente mezzo di integrazione.

Bisogna essere consapevoli che l'attivazione di un BRS può rendere obsolete certe regole.

Il BRS può impattare sulla cultura organizzativa e non sulle regole scritte, che possono essere più facilmente cambiate. Le regole non scritte, che diventano cultura organizzativa, sono più difficili da cambiare.

Studi di caso, aspetti peculiari per il non profit

Secondo un documento di dottori commercialisti il BS coincide con la responsabilità gestionale, e questo anche per le imprese non profit.

Secondo questi dottori commercialisti il BS abbraccia la totalità delle relazioni con gli stakeholder e dovrebbe costituire il normale approccio con cui l'ente gestisce il rapporto con i propri interlocutori.

Il BS è lo strumento più adeguato per fornire una rappresentazione puntuale del raggiungimento dello scopo. In questo modo si formalizza la coincidenza del BS con il piano strategico dell'azione delle imprese profit.

Ciò detto è una cosa importante perché viene da una categoria professionale che è sempre stata piuttosto reticente verso questo tipo di approcci e che ha sempre sviluppato tecniche rendicontuali.

Le prime rendicontazioni sociali erano semplicemente delle riclassificazioni di bilancio per mostrare quanto si fosse stati bravi a fare quello che si era sempre fatto.

Secondo l'impostazione vista sopra la trasparenza del BS deve essere funzionale all'acquisizione delle risorse, anche per le imprese non profit che comunque dipendono dal flusso di risorse esterne.

Ogni organizzazione ha bisogno di risorse e di legittimazione. E poi di informazioni.

Il BRS comporta un approccio organizzativo che facilita la gestione della responsabilità amministrativa, nel senso che permette di fare un controllo di gestione, quindi anche un controllo economico. Possiamo parlare di responsabilità amministrativo/gestionale.

Il passaggio fondamentale è l'esplicitazione dell'identità definitiva dell'ente associazione che nasce dalla sua storia, dallo scenario di riferimento, dai valori peculiari condivisi, dalla missione, dal disegno strategico e dall'assetto organizzativo.

Per il non profit lo strumento da usare è un BS accanto al bilancio economico. Su questo convergono le varie teorie sul BS. Ci sono però più modelli e bisogna fare delle scelte. Il documento dei dottori commercialisti può essere una traccia. È opportuno prima capire a cosa ci serve il BRS e poi cercare i modelli a cui rifarsi. Il BRS deve essere una cosa utile all'interno dell'organizzazione, altrimenti passa la voglia di farlo. Quindi non si deve puntare troppo sulla consultazione delle teorie, anche se è importante conoscerle.

Le schede di lavoro su cui le organizzazioni saranno chiamate a predisporre il proprio BRS

Scheda 1: schema base per il BRS

STAKEHOLDER	POLICY	OBIETTIVI GENERALI	PIANO 200_	RESPONSABILITÀ
Sono gli interlocutori rilevanti per l'Organizzazione, portatori di interessi specifici	Costituisce la modalità di anticipazione e di esplicitazione del sistema dei valori nei confronti degli stakeholders (stato futuro atteso). Deve dare vita a linee di azione in sé coerenti	Sono gli obiettivi di policy riferiti al medio periodo (polienali)	È l'articolazione degli obiettivi di policy di iniziative concrete riferite al 200_ a) azioni b) aree di intervento c) spese d) entrate e) indicatori di performance f) tempificazione e scadenze g) modalità di controllo e valutazione h) azioni di comunicazione	Individuazione funzioni, uffici e/o funzionari che hanno la responsabilità primaria dell'implementazione della policy. Con riferimento alle azioni per il 200_ può essere opportuno suddividere fra responsabilità primarie (chi decide e controlla l'azione) e funzionali (chi attua l'azione)

Nella colonna “stakeholders” mettiamo in fila tutti i nostri stakeholder; nella colonna “policy” si scrive la politica dello stakeholder corrispondente e che deve essere coerente con quella degli altri stakeholder; nella colonna “obiettivi generali” si mettono gli obiettivi di policy riferiti al medio periodo; nella colonna “piano dell'anno” si mettono le azioni, le aree di intervento, le spese, le entrate, gli indicatori, i tempi, le modalità di controllo, la comunicazione; nell'ultima colonna si individuano le funzioni, gli uffici e/o i funzionari che hanno la responsabilità primaria dell'implementazione della policy.

Per individuare le politiche per gli stakeholder si può utilizzare la tecnica degli anelli concentrici: si mette tutto quello che viene in mente, per andare poi a restringere. Per definire la politica in modo chiaro, comprensibile, preciso, sintetico ci vuole tempo.

Il passaggio successivo è quello di prendere politica per politica e stilare gli obiettivi generali, definendo il responsabile di quell'obiettivo generale che è poliennale.

I responsabili compilano la scheda 2 con le colonne: azioni, cioè cosa si ha intenzione di fare; quanto costano; dove si pensa di recuperare le risorse; gli indicatori di andamento dell'azione; i tempi per fare l'azione; la persona che si occupa di fare ciò che serve per realizzare l'azione. Viene così definita la responsabilità di tutto il percorso.

Scheda 2: azioni per ciascuna politica

STAKEHOLDERS

POLITICA

Azioni	Spese	Entrate	Indicatori di performance	Tempi e scadenze	Responsabilità organizzativa
a) azione _____ _____					
b) azione _____ _____					
c) azione _____ _____					
d) azione _____ _____					

Le schede 3 e 4 riguardano la singola azione: si segna l'anno in cui si costruisce il preventivo; quali sono le entrate, quali sono le performance, quali sono i tempi, le responsabilità organizzative e le forme di controllo della scadenza. In pratica ogni azione ha la sua scheda che permette di andare a verificare e focalizzare le informazioni.

Scheda 3: preventivo di azione

STAKEHOLDER _____ AZIONE _____ PREVENTIVO _____ ANNO _____

Spese	Entrate	Indicatori di performance	Tempi e scadenze	Responsabilità organizzativa	Forme di controllo e scadenze

Scheda 4: controllo di azione

STAKEHOLDER _____ AZIONE _____ CONTROLLO AL _____

Spese	Entrate	Indicatori di performance	Tempi e scadenze	Responsabilità organizzativa	Forme di controllo e scadenze

Queste tabelle rappresentano una mappa chiara e identificabile e la loro lettura può essere trasversale.

Arrivati alla fine delle schede si ha il BRS. Resta da scrivere una breve introduzione sulle

politiche, spiegare gli obiettivi e le azioni, chiudere il capitolo degli stakeholder e si ha il BRS.

Le azioni non le decide il capo: le azioni vengono decise da coloro i quali devono poi metterle in pratica. La prima e la seconda scheda sono di competenza del manager. La parte che va dalle politiche per individuare gli obiettivi generali è di competenza mista del manager e dei suoi quadri e dei suoi responsabili.

La scheda delle azioni è fatta dal capogruppo con tutti i suoi collaboratori di base. La scheda è consegnata dagli apicali a tutti i collaboratori, o ai loro responsabili ove esistono, durante un incontro in cui si parla con loro, si presenta il lavoro, si ragiona, ci si chiarisce le idee.

Tutti devono essere coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi, anche se svolgono ruoli che sembrano non interessare quel determinato obiettivo. Ognuno nell'organizzazione deve pensare a come può aiutare in prima persona a raggiungere gli obiettivi prefissati, parlandone con gli altri, facendo proposte, eccetera. Poi si scrive quello che si è elaborato e anche quanto si pensa costi la realizzazione della proposta. Questo lo può fare solo l'operatore attivo e non i capi che possono non sapere cosa serve normalmente nell'attività quotidiana del lavoro.

Tutte queste cose vanno poi messe assieme. Si deve poi vedere che disponibilità di risorse ci sono: la colonna "entrate" è compilata dall'amministrazione. Se servono fondi, ci si mobilita per trovarli.

Quando ci sono idee concrete, ben strutturate per un progetto, i soldi solitamente si trovano. All'ente pubblico locale o ai privati conviene finanziare la realizzazione di determinati progetti. Anche queste strutture hanno l'obiettivo di farsi carico della responsabilità sociale e quindi hanno la convenienza a dare i soldi a chi può realizzare per loro questo obiettivo.

Poi si fa il consuntivo del lavoro fatto. Si vede se l'impostazione era giusta o se si è fatto tutt'altro rispetto al previsto. Questa è un'indicazione importantissima, perché mette in evidenza le intenzioni, l'utilità di quelle intenzioni, gli errori strategici ecc.

Per le associazioni che fanno parte del Progetto Equal Moses, il BRS può servire come preventivo in quanto diventa uno strumento gestionale per l'organizzazione, uno strumento di motivazione e di integrazione delle risorse che spesso sono volontarie e quindi legate da uno scambio che non può essere integrato né da gerarchia, né per procedure, né per regolamenti, ma viene integrato prevalentemente sulle idee, sui valori e sugli obiettivi.

Nel consuntivo si vedono gli obiettivi raggiunti e il percorso fatto per raggiungerli. Quindi non solo cosa si è fatto, ma anche quanto ci si è avvicinati agli obiettivi iniziali. Da qui l'importanza di fare il BRS preventivo.

L'organizzazione può tenersi in casa il preventivo e alla fine dell'anno pubblicare solo un rendiconto sociale. Però in questo caso è inutile fare il BRS preventivo come è stato qui presentato, con le schede. In questo caso non si parla più di gestione della relazione con gli stakeholder, ma solo di comunicazione di quello che si è fatto.

Il BRS non vive di vita propria e l'organizzazione può decidere di governarlo a seconda delle proprie necessità e possibilità.

È assolutamente necessario presentare bene il progetto di BRS prima di iniziarne il percorso della sua realizzazione. Tutti i soggetti coinvolti devono essere consapevoli dell'importanza di fare determinate cose, affinché il percorso riesca.

Coinvolgere tutti gli interlocutori o una loro rappresentanza dipende dalle scelte dell'organizzazione, scelte basate sugli obiettivi da raggiungere. L'organizzazione decide se incontrarli tutti o solo una rappresentanza, che informazioni dare, come dare la comunicazione che intende trasmettere.

L'informazione è potere. Se le informazioni non scendono dall'alto, allora tutti penseranno di non far circolare le informazioni di cui sono in possesso. Promuovendo la circolarità dell'informazione si scopre che tanti hanno tante conoscenze, magari inaspettate.

Il percorso qui indicato non è facile da gestire, ma non è neanche impossibile da realizzare.

SCHEDE

IL BILANCIO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE

COS'È IL BRS

- Le *dinamiche interne* all'organizzazione ed il *rapporto con l'ambiente esterno* rappresentano due aspetti di cruciale rilevanza per la gestione dell'organizzazione: l'approccio del Bilancio di Responsabilità Sociale nasce proprio dal tentativo di ricomporre questa dicotomia.
- In quest'ottica il **Bilancio di Responsabilità Sociale (BRS)** costituisce:
 - una **modalità di comunicazione ed interscambio fra l'impresa ed il proprio ambiente.**
 - un **meccanismo di integrazione e governo dell'organizzazione.**
- Il BRS è prevalentemente una metodologia di lavoro che si concretizza in un documento che esplicita le volontà di azione dell'organizzazione in merito ai propri interlocutori sociali (stakeholder), sia interni che esterni. È costruito con capitoli dedicati a ognuno degli stakeholder

Comporta due fasi di elaborazione:

- Bilancio di responsabilità sociale preventivo: l'organizzazione definisce ed esplicita la strategia di impatto sociale, cioè si assume impegni sociali nei confronti di specifici stakeholders
- Bilancio di responsabilità sociale consuntivo: si verificano le realizzazioni eventualmente consentendo agli stakeholders la possibilità di controllare e valutare l'impegno e i risultati sociali dell'organizzazione
- La seconda fase si attiva solo al secondo anno di bilancio preventivo, e produce un documento analogamente costruito per capitoli secondo i diversi stakeholder.
- Il BRS si costruisce con il coinvolgimento progressivo di tutta la struttura interna e successivamente con il confronto con gli interlocutori esterni.

A COSA SERVE?

Il BRS consente:

- una riflessione sulla missione dell'organizzazione, sulla sua identità, sulle sue prospettive di sviluppo, secondo modalità che investono tutte le risorse umane ai vari livelli, favorendo processi di apprendimento organizzativo;
- una gestione del consenso sociale attraverso processi di negoziazione con gli interlocutori mediante una nuova forma di dialogo, un'esplicitazione delle aspettative, delle possibilità e dei limiti all'azione, operando a favore di una maggiore coincidenza fra azioni e aspettative;
- una gestione della struttura interna dove il personale diventa a sua volta un interlocutore sociale grazie alla modalità stessa di implementazione del BRS, che induce una maggiore integrazione fra le diverse funzioni dell'organizzazione.

LA METODOLOGIA

- La metodologia del BRS inizia specificando il campo degli attori rilevanti per l'organizzazione, introducendo il concetto di "ambiente rilevante" o, ancor più dettagliatamente, quello di stakeholder.
- In tal modo risulta potenziata la capacità dell'organizzazione di definire strategie bilanciate in relazione a molteplici rapporti di scambio e di potere che caratterizzano la sua attività sia sul "fronte interno" che su quello "esterno."

COME SI REALIZZA

- Viene introdotto in via sperimentale, con l'intenzione di svilupparlo e consolidarlo negli anni successivi, quale modalità permanente di esplicitare la responsabilità sociale dell'organizzazione;
- viene introdotto con modalità gradualità, andandosi a immettere su strumenti gestionali già in uso presso l'organizzazione, coi quali deve integrarsi;
- fin da subito impegna l'organizzazione in tutte le sue dimensioni strutturali, tanto nella fase di ideazione e progettazione, che nelle successive fasi di attuazione e controllo;
- viene approvato dal gruppo direzionale, che delega eventualmente ad un "Gruppo di progetto" la cura delle operazioni di progettazione, applicazione e controllo di avanzamento del BRS per conto del gruppo direzionale.

CHI FA COSA?

Gruppo direzionale

- Definizione dell'elenco degli stakeholder - Sono gli interlocutori rilevanti per l'organizzazione, portatori di interessi specifici
- Definizione dei Valori dell'organizzazione, ovvero delle concezioni, volontà e posizioni dell'Azienda nei confronti degli stakeholders
- Definizione delle Policy ovvero delle modalità di anticipazione e di esplicitazione del sistema dei valori nei confronti degli stakeholders.
- Definizione delle risorse da allocare sulla base delle politiche individuate;
- Verifica della coerenza fra le azioni intraprese e gli orientamenti assunti;
- Definizione di eventuali modifiche agli orientamenti assunti;
- Approvazione del BRS,

Dirigenti/Responsabili

- Definizione degli obiettivi poliennali coerenti con le politiche individuate

Dirigenti/Responsabili/Dipendenti/Collaboratori

- Costruzione dei piani annuali ovvero articolazione degli obiettivi di policy in iniziative concrete riferite al 200__ contenenti le previsioni di:
 - a) azioni
 - b) aree di intervento
 - c) spese
 - d) entrate
 - e) indicatori di performance
 - f) tempistica e scadenze
 - g) modalità di controllo e valutazione
 - h) azioni di comunicazione

Collegio dei Revisori dei Conti Sociali

Il BRS prevede inoltre la costituzione di questo organo (da avviare in seguito):

- rappresenta i principali stakeholders individuati;
- contribuisce alla discussione in seno al gruppo di direzione per quanto attiene alla individuazione delle politiche;
- confronta, in una logica di trasparenza, le azioni intraprese con i risultati attesi.
- Il Collegio dei Revisori dei Conti Sociali è composto da almeno un rappresentante per le principali categorie di stakeholder; i revisori sono nominati dal gruppo direzionale.

Gruppo di progetto

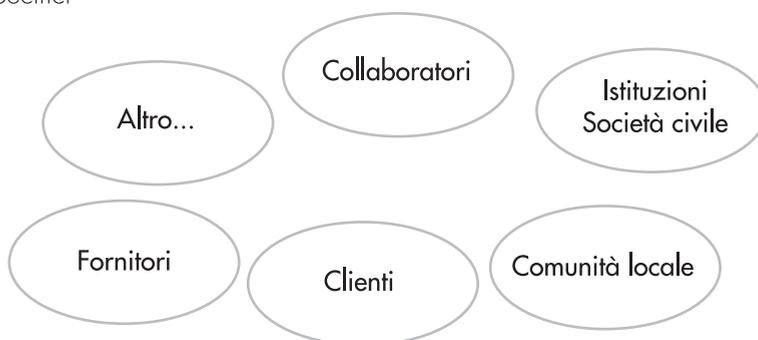
- Viene costituito dal gruppo di direzione, per il lancio e la sperimentazione del BRS: è composto da 3÷4 membri, che seguiranno tutte le operazioni relative alla impostazione, approvazione e realizzazione del BRS preventivo, creando i necessari collegamenti con il gruppo di direzione, i responsabili, gli stakeholder, i consulenti esterni.

ESEMPIO DI CONSULENZA PER LA STESURA DEL BRS DI UN'IMPRESA PROFIT

Il piano di lavoro del BRS

Gli Stakeholder

Sono gli interlocutori rilevanti per l'organizzazione portatori di interessi specifici



IL PIANO DI LAVORO DEL BRS

Ipotesi di **Policy** per **Collaboratori**

- Politiche di inserimento
- Politiche formative
- Politiche di fidelizzazione
- Politiche di sviluppo dell'organizzazione del lavoro
-

Ipotesi di **Policy** per **Comunità Locale**

- Politiche di tutela della qualità della vita e dell'ambiente, della salute e della sicurezza
- Politiche di comunicazione
- Politiche di "inserimento sociale" e di confronto

- Politiche di "rassicurazione"
-

Ipotesi di **Policy** per **Istituzioni** (ASL, Comune, Provincia)

- Politiche di "concertazione" su temi di impatto verso la salute, l'ambiente, la sicurezza.
- Politiche di costruzione di relazioni fiduciarie
-

Ipotesi di **Policy** per **Società Civile** (Scuola, Università, Centri Culturali, Associazioni)

- Politiche di concertazione
-

Ipotesi di **Policy** per **Fornitori**

- Politiche di socializzazione e formazione sugli standard del proprio BRS
-

DALLE POLITICHE AGLI OBIETTIVI

A partire da ogni singola politica per ogni Stakeholder individuato a tutti i responsabili di funzione o di Unità organizzativa verrà posta la seguente domanda:

"Nel vostro ambito lavorativo quali obiettivi, realizzabili nei prossimi due o tre anni, ci possiamo dare per implementare queste politiche?"

DAGLI OBIETTIVI ALLE AZIONI

Per ogni obiettivo così individuato ogni persona attiva nell'organizzazione dovrà porre il seguente quesito che ci poniamo è:

"Per raggiungere questi obiettivi quali azioni si possono compiere entro il prossimo anno? Con che risorse? Con che meccanismi di controllo (quanto, in quanto tempo)? Chi è il diretto responsabile della realizzazione delle azioni previste?"

Stakeholder	Policy	Obiettivi	Azioni	
Collaboratori	P. di inserimento	Obiettivo 1	Azione A	
			Azione B	
			Azione C	
	P.formative	Obiettivo 2	Azione D	
			Obiettivo 3	Azione E
	P.di fidelizza- zione	Obiettivo 4	Azione F	
			Obiettivo5	Azione G
			Azione H	

LE AZIONI

Ad esempio...

Scheda BRS - Area assistenza adolescenti

- Stakeholder: Collaboratori
- Politica: Fidelizzazione
- Obiettivo: Coinvolgimento del personale con maggiore anzianità di servizio nella formazione dei neo collaboratori

Azione	Indicatori di performance	Responsabilità organizzative	Costi	Tempi e scadenze
Redazione di manuali di comportamento per le singole procedure operative	n. manuali	Resp.le di area Sig. XXXX	n. XXX ore lavoro	n. X manuali al 30/6/03
				n. Y manuali al 31/12/03

GLI OUTPUT

1. Documento interno con la definizione delle politiche per gli stakeholder più rilevanti
2. Documento di BRS preventivo ad uso interno
3. Documento di BRS preventivo ad uso esterno (facoltativo e finalizzato alla costruzione di canali di comunicazione e negoziazione dell'attività dell'organizzazione)
4. BRS consuntivo ad uso interno
5. BRS ad uso esterno per scopi comunicativi e di immagine

GLI STRUMENTI

Stakeholder	Policy	Obiettivi generali	Piano 200_	Responsabilità organizzative
Sono gli interlocutori rilevanti per l'Organizzazione, portatori di interessi specifici	Costituisce la modalità di anticipazione e di esplicitazione del sistema dei valori nei confronti degli stakeholders (stato futuro atteso). Deve dare vita a linee di azione in sé coerenti	Sono gli obiettivi di policy riferiti al medio periodo (poliennali)	È l'articolazione degli obiettivi di policy di iniziative concrete riferite al 200_ a) azioni b) aree di intervento c) spese d) entrate e) indicatori di performance f) tempificazione e scadenze g) modalità di controllo e valutazione h) azioni di comunicazione	Individuazione funzioni, uffici e/o funzionari che hanno la responsabilità primaria dell'implementazione e della policy. Con riferimento alle azioni per il 200_ può essere opportuno suddividere fra responsabilità primarie (chi decide e controlla l'azione) e funzionali (chi attua l'azione)

GLI STRUMENTI

Schema base per il BRS

Aree			
Stakeholder	Politiche	Politiche	Politiche
1. _____			
2. _____			
3. _____			
4. _____			
5. _____			
6. _____			
7. _____			
8. _____			
9. _____			

Politiche	Obiettivi generali	Unità organizzative responsabili

Azioni per ciascuna politica

STAKEHOLDER _____		POLITICA _____			
Azioni	Spese	Entrate	Indicatori di performance	Tempi e scadenze	Responsabilità organizzative
a) azione	_____				

b) azione	_____				

Preventivo di azione

STAKEHOLDER_____ AZIONE_____ PREVENTIVO ANNO_____					
Spese	Entrate	Indicatori di performance	Tempi e scadenze	Responsabilità organizzative	Forme di controllo e scadenze

Controllo di azione

STAKEHOLDER_____ AZIONE_____ CONTROLLO AL_____					
Spese	Entrate	Indicatori di performance	Tempi e scadenze	Responsabilità organizzative	Forme di controllo e scadenze

ESEMPIO DI CONSULENZA PER LA STESURA DEL BRS DI UN'IMPRESA PROFIT CONCENTRATA SULLE POLITICHE DI SOLIDARIETÀ SOCIALE

Il percorso seguito

1. Gruppi di lavoro dei presidenti e vicepresidenti per la valutazione e l'analisi delle esperienze passate.
2. Individuazione di punti di forza e punti di debolezza.
3. Definizione delle possibili linee di intervento.
4. Raccolta di informazioni e dati sui territori per la rilevazione delle maggiori emergenze sociali.
5. Realizzazione di interviste con i principali interlocutori delle politiche sociali del territorio effettuate dai presidenti e dai vice presidenti, col supporto degli assistenti e del dirigente.
6. Riclassificazione dei risultati di tutte le indagini realizzate e discussione delle evidenze emerse con l'assemblea.
7. Definizione di ipotesi di lavoro.

1. ANALISI DELLE ESPERIENZE - A



1. ANALISI DELLE ESPERIENZE - B

Le attese per il futuro

- Differenziare gli ambiti di intervento
- Ampliare il sistema di relazioni con il territorio
- Lavorare con una più approfondita conoscenza del territorio
- Ottenere una crescente visibilità per l'immagine e la mission di XX
- Consolidare una metodologia di azione che arricchisca e qualifichi la relazione fra Xx i suoi soci e il suo territorio

2. ANALISI DELLE ESPERIENZE - C

Punti di forza

1. credibilità di XXX
2. Relazioni positive con le associazioni finora contattate
3. accettazione dei propri ed altrui sentimenti
4. Sensibilità dei soci al sostegno delle iniziative

Punti di debolezza

1. Azione reattiva, non proattiva
2. Scarsa possibilità di selezione a priori i partner e gli ambiti di intervento
3. Scarsa visibilità della specificità di XX
4. Limitatezza degli ambiti di intervento

3. POSSIBILI LINEE DI INTERVENTO

- Individuare un ambito di intervento comune fra tutte le zone soci per aumentare la visibilità di XXX
- Valutare la possibilità di progetti integrati fra più zone per aumentare l'impatto
- Indagare i bisogni del territorio
- Aumentare la capacità di governo sulla definizione dei progetti

4. RACCOLTA INFORMAZIONI

La raccolta di informazioni ha richiesto l'analisi di:

- Indici demografici
- Indici economici
- Piani di zona AUSL
- Documenti di programmazione degli enti locali e provinciali
- Documenti delle Consulte del terzo settore

5. INTERVISTE

Sono stati intervistati:

- i rappresentanti degli Enti Locali – Sindaci e/o Assessori alle politiche sociali e dell'Ambiente

- I rappresentanti dei Centri servizi per il terzo settore
- I presidenti delle Consulte provinciali del terzo settore

6. RISULTATI

- Scarsa percezione di criticità sui bisogni fisici.
- Criticità diffusa sul segmento adolescenti in relazione all'abbandono scolastico ed al disagio familiare.
- Criticità sul segmento anziani particolarmente in relazione alla domiciliarità, risolvendo problemi di trasporto e socializzazione.
- Disparità sulla percezione di criticità legata all'integrazione degli immigrati, ma con punte significative.

7. IPOTESI DI INTERVENTO

- Interventi di socializzazione sui poli generazionali: anziani e adolescenti / minori
- Interventi culturali in continuità con il vissuto di XX con obiettivi di:
 - integrazione con immigrati
 - scambio intergenerazionale

Gli interventi da realizzare dovranno coordinarsi nell'ambito della linea guida esplicitata dallo slogan:

**“UN PONTE FRA LE GENERAZIONI,
UN PONTE FRA LE CULTURE”**

8. IL PERCORSO FUTURO

- A. Progetti integrati fra più zone
- B. Metodologia di lavoro condivisa
- C. Coinvolgimento di istituzioni, associazioni e soggetti del territorio
- D. Campagna di comunicazione e di visibilità comune

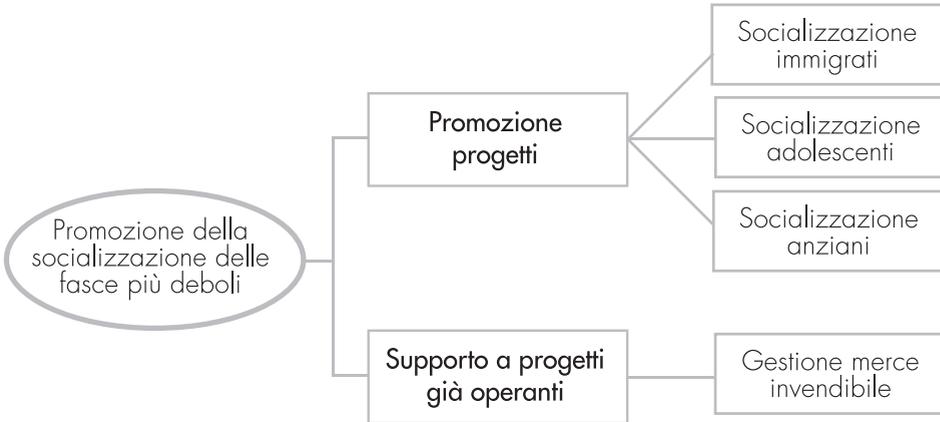
IPOTESI OPERATIVE -1



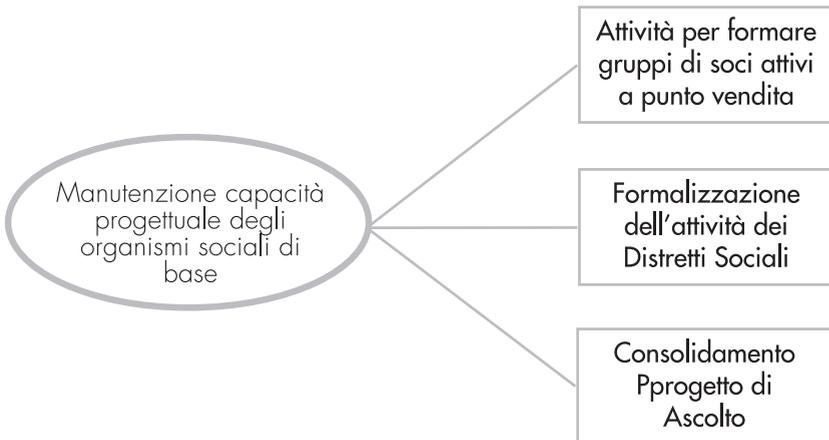
IPOTESI OPERATIVE -2



IPOTESI OPERATIVE -3



IPOTESI OPERATIVE -2



METODOLOGIA DI LAVORO

- Ogni raggruppamento territoriale previsto dovrà definire un "Gruppo di lavoro" costituito dai rappresentanti delle zone interessate e dagli assistenti, con il supporto metodologico dei consulenti.
- Ogni Gruppo definirà una ipotesi di progetto, ovvero individuerà la declinazione rispetto alle linee di intervento definite. Infatti alcune realtà potranno accentuare la relazione con gli immigrati piuttosto che con gli adolescenti o con gli anziani, in relazione alle specificità del territorio.
- Rispetto alla ipotesi si contatteranno i centri del volontariato e gli assessorati comunali o le associazioni comunali per valutare l'integrabilità di supporti e collaborazioni esterne al progetto.
- Con gli interlocutori esterni e con il supporto dei consulenti il Gruppo di lavoro definirà un progetto che potrà avere in alcune parti o per la sua totalità le caratteristiche per farne "un bando" per le associazioni ed alle istituzioni.
- Ad ogni fase il gruppo di lavoro sarà supportato dagli assistenti e dagli strumenti di lavoro messi a punto dai consulenti per attivare una precisa archiviazione delle informazioni e delle decisioni emerse nell'ambito della realizzazione delle attività.
- La scelta delle associazioni da invitare alla realizzazione del progetto dovrà essere effettuata sulla base di principi di controllo e affidabilità eventualmente mutate dai procedimenti in essere presso associazioni comunali e istituzioni provinciali/regionali, e previo confronto con gli interlocutori istituzionali quali i centri servizi.
- La valutazione dell'impegno economico di XXX dovrà essere definita secondo range a priori, consentendo però di valutare l'interazione con risorse disponibili sui diversi territori.
- La progettazione definitiva dovrà essere prodotta dai soggetti che realizzeranno l'intervento previa validazione del gruppo di lavoro e condivisione con l'assemblea dei presidenti.
- In ambito di assemblea plenaria si definiranno gli strumenti di controllo, la tempistica sullo stato di avanzamento dei progetti, il calendario delle iniziative.

UN ESEMPIO...

Il contesto relazionale nel cibo nelle ricette tipiche dei paesi di origine

Questo progetto è finalizzato all'integrazione culturale degli immigrati.

Un momento di conoscenza e di scoperta delle tradizioni attraverso le ricette tipiche dei diversi paesi di origine. Un "corso di cucina etnica" che vede il coinvolgimento di donne e uomini immigrati rivolto agli adulti e momenti di presentazione nelle scuole.

- Il Gruppo di lavoro contatterà il Centro Servizi del Territorio e gli enti locali per identificare le associazioni o le istituzioni in grado di costruire un contatto proficuo con le diverse etnie del territorio, e con le scuole.
- Si produrrà un documento per spiegare l'iniziativa. Il documento verrà inviato agli interlocutori designati che verranno poi contattati per valutare eventuali proposte di lavoro. Si richiederà inoltre di segnalare progetti analoghi o integrabili eventualmente già attivati.
- Si valuterà il contributo di ogni proposta e si definirà un piano di massima per i corsi per adulti che integri le risorse disponibili.
- Il contatto e il coinvolgimento degli immigrati spetterà alle associazioni ed alle istituzioni più esperte. La strutturazione del corso e del materiale didattico verrà effettuata da esperti di XXX eventualmente supportati da esperti segnalati dalle associazioni.
- Si contatteranno poi le scuole attraverso i distretti scolastici ed i circoli didattici, previo invio di documento e contatto diretto. Le scuole a loro volta potranno proporre modifiche ed arricchimenti del progetto, coinvolgendo le famiglie degli scolari immigrati e non.
- Si valuteranno le proposte delle scuole, eventualmente con sperimentazioni non obbligatorie presso la mensa, compatibili con quanto realizzato nei corsi per adulti. Si definirà il progetto di massima per questi progetti di educazione interculturale.
- Il Gruppo di lavoro di XXX effettuerà la supervisione delle attività ed il coordinamento fra gli interlocutori e la struttura di XXX, mentre il coordinamento operativo sarà affidato al Centro Servizi o ad associazioni titolate allo svolgimento della funzione.