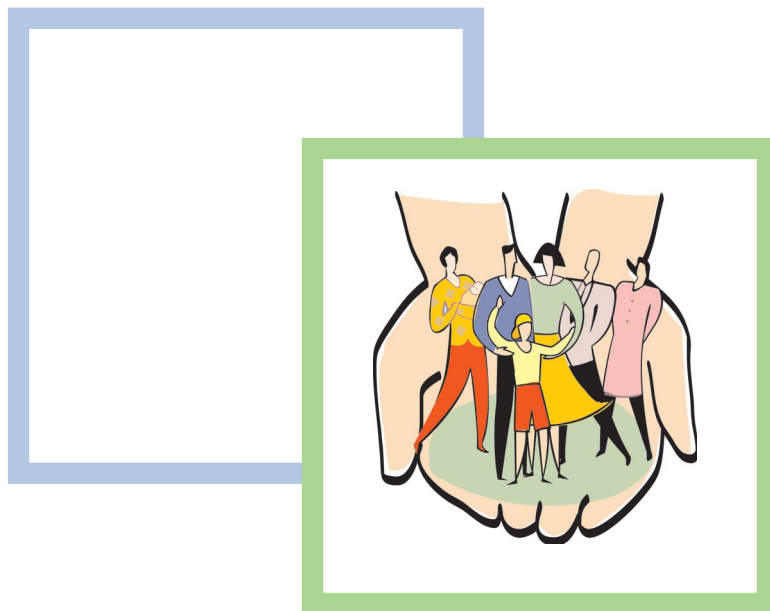


Il progetto Equal Moses:

1. Guida alla redazione di un Bilancio di Responsabilità Sociale nelle Associazioni di Volontariato



Unione europea
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**
Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione



PROGETTO AUTORIZZATO DA PRESENTO
DIPARTIMENTO POLITICHE SOCIALI E DEL LAVORO
«Officina Fondo Sociale Europeo»



Il progetto Equal Moses

è un progetto finanziato dalla Comunità Europea nell'ambito dell'iniziativa EQUAL, per la promozione di azioni di rilancio e sviluppo delle organizzazioni che operano nell'economia sociale.

Al progetto Moses fanno capo 7 diversi soggetti, che si sono associati per portare avanti una sperimentazione legata all'introduzione del bilancio di responsabilità sociale nelle associazioni di volontariato che operano nella provincia di Trento.

I promotori del progetto Moses sono:

- **CSV** – Centro Servizi per il Volontariato della Provincia di Trento
- **Università degli Studi di Trento** – Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale
- **SYS-DAT Consulenze S.r.l.**
- **PRAGMA S.r.l.**
- **ACLI** – Associazione Cattolica Lavoratori Italiani
- **SPS** – Scuola di Preparazione Sociale
- **NONPROFIT CENTER**

Sommario

Introduzione	5	5. Stesura (documento preventivo)	25
Il Bilancio di Responsabilità Sociale (BRS)	6	5.1 Redazione del documento preventivo	25
La struttura della Guida	7	6. Comunicazione	27
1. Esplicitazione del bisogno/interesse BRS	8	6.1 Analisi strumenti di comunicazione organizzativa	27
2. Verifica condizioni di avvio	9	6.2 Programma di comunicazione	28
2.1 Disponibilità di tempo	9	6.3 Promozione BRS	28
2.2 Risorse umane	10	7. Valutazione	29
2.3 Bilancio	11	7.1 Valutazione complessiva	29
2.4 Condivisione a livello direttivo	11	Allegato 1	
2.5 Sistema informativo	14	<i>Esempi di documenti preventivi di BRS</i>	31
2.6 Rintracciabilità della responsabilità	15	Allegato 2	
3. Fase decisionale	16	<i>Schede</i>	41
3.1 Valutazione delle precondizioni	16		
3.2 Presentazione agli organi decisionali	17		
4. Avvio	18		
4.1 Nomina del gruppo di lavoro	18		
4.2 Definizione della struttura BRS da adottare	19		
4.3 Programmazione	20		
4.4 Definizione della metodologia di lavoro adottata	22		
4.5 Costi del progetto	24		

Introduzione

Negli ultimi anni abbiamo assistito a una sempre maggiore diffusione delle pratiche di rendicontazione sociale da parte di svariati enti, sia pubblici che privati.

La ragione dello sviluppo di strumenti di rendicontazione come i Bilanci Sociali è da rintracciarsi nell'aumento delle richieste – da parte della società civile – di conoscere le ricadute sociali delle attività di imprese, enti pubblici e organizzazioni in genere.

Per rispondere a questa esigenza si sono sviluppati di recente numerosi modelli per la redazione dei Bilanci Sociali e la scelta di un approccio piuttosto che di un altro è solitamente frutto del contesto in cui si andrà poi ad applicare lo strumento. Questo perché i diversi modelli sono caratterizzati dalle peculiarità del contesto entro cui si sono formati e del bisogno cui sono chiamati a rispondere.

Il modello che presentiamo in questa guida è frutto della sperimentazione portata avanti nel corso del Progetto Equal MOSES, il cui bacino di riferimento è costituito dalle associazioni di volontariato nella Provincia autonoma di Trento. Dunque, lo strumento che abbiamo sviluppato tiene in considerazione prevalentemente le esigenze e le

problematiche che caratterizzano la realtà dell'associazionismo. L'obiettivo è stato quello di fornire alle associazioni uno strumento flessibile che consenta di gestire e comunicare la responsabilità sociale delle associazioni nei confronti del loro ambiente di riferimento.

In dettaglio il modello di Bilancio di Responsabilità Sociale qui proposto nasce dall'adattamento del Bilancio di Responsabilità Sociale, uno strumento che è nato e si è sviluppato prevalentemente in ambito cooperativo, le cui linee guida sono state pubblicate nel volume "Il progetto Equal Moses. Modelli organizzativi a sostegno dell'economia sociale".

Le indicazioni riportate sono il frutto delle attività di sperimentazione progettuale che hanno coinvolto 14 associazioni in un percorso di formazione e accompagnamento alla redazione del Bilancio di Responsabilità Sociale.

Le attività progettuali in cui sono state coinvolte le associazioni hanno avuto durata annuale e questo ci ha consentito di seguire da vicino tutte le fasi di implementazione dello strumento, così come le riportiamo in questa guida.

Il Bilancio di Responsabilità Sociale (BRS)

Il BRS si configura come metodologia di lavoro che si concretizza in un documento in cui si esplicitano 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.

A livello pratico comporta due fasi di elaborazione.

Nel Bilancio di responsabilità sociale preventivo l'organizzazione definisce ed esplicita la strategia di impatto sociale, cioè si assume impegni sociali nei confronti di specifici stakeholder. Tale documento è di tipo orientativo e descrittivo e dovrebbe includere: l'esplicitazione delle linee generali della strategia sociale; la selezione degli stakeholder con cui l'impresa intende impegnarsi; gli obiettivi per ogni area di intervento; le modalità per il conseguimento degli obiettivi e l'individuazione del sistema di indicatori sociali.

Nel Bilancio di responsabilità sociale consuntivo, invece, si verificano le realizzazioni eventualmente consentendo agli stakeholder la possibilità di controllare e valutare l'impegno e i risultati sociali dell'organizzazione.

Dal punto di vista organizzativo, il BRS:

- viene inizialmente 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 graduali, 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 a un "Gruppo di progetto" la cura delle operazioni di progettazione, applicazione e controllo di avanzamento del BRS per conto del gruppo direzionale.

La struttura della Guida

Questa Guida intende fornire un supporto step-by-step e un accompagnamento a distanza a tutte le associazioni che intendono intraprendere un percorso di implementazione del Bilancio di Responsabilità Sociale. Dal momento che il BRS si caratterizza per essere uno strumento flessibile, questa Guida non intende fornire indicazioni sui contenuti interni al Bilancio di Responsabilità Sociale, ad esempio quali sono gli stakeholder più rilevanti oppure quali sono gli indicatori per la valutazione delle attività.

Al contrario, la definizione dei contenuti spetta esclusivamente ai membri dell'Associazione. In questa Guida si trovano, invece, le indicazioni relative al processo, alle tappe che conducono alla redazione del documento: si propone dunque come supporto metodologico per la stesura del BRS.

La Guida è costituita da una serie di schede in cui vengono presentate le diverse fasi dell'implementazione del BRS. Le fasi vanno dal primo momento di avvio, in cui l'associazione decide di intraprendere questo percorso, alla valutazione conclusiva del documento.

Per ogni fase abbiamo individuato, nel dettaglio, le attività da impostare per proseguire nella redazione del documento. Inoltre abbiamo individuato delle "attenzioni"

particolari per il corretto svolgimento delle attività, derivate dalle esperienze che abbiamo fatto nel corso della sperimentazione presso le associazioni.

Per esemplificare al meglio le situazioni che si potrebbero verificare nel corso della stesura del BRS, abbiamo riportato alcuni esempi provenienti direttamente dalla nostra sperimentazione e degli estratti dei Bilanci di Responsabilità Sociale realizzati dalle associazioni che hanno partecipato al Progetto Moses.

Vengono da ultimo allegate delle Schede, che costituiscono lo strumento di lavoro principale per produrre il Bilancio di Responsabilità Sociale, in modo che ogni Associazione possa utilizzarle per produrre il proprio BRS.

Esperienze

Questa sezione è dedicata alla definizione iniziale degli interessi e dei bisogni che fanno emergere l'intenzione di redigere un BRS.

Vediamo come alcune associazioni hanno manifestato questa intenzione.

Esempio 1

Le motivazioni e/o gli obiettivi principali che hanno spinto un'associazione di mutuo aiuto a impegnarsi per la stesura di un Bilancio di Responsabilità Sociale:

- a) necessità di una riorganizzazione interna alla struttura, non ben definita sotto questo punto di vista;
- b) volontà di programmare e attuare politiche differenti per i diversi stakeholder;
- c) bisogno di analizzare dettagliatamente le attività in corso con lo scopo di trarne conseguenze significative che possano risultare utili per la programmazione delle attività e il BRS preventivo dell'anno 2005;
- d) necessità di avere una modalità di condivisione con:
 - il direttivo sulle varie attività (il direttivo è composto da volontari che spesso hanno una visione parziale e non complessiva degli effetti delle azioni intraprese);
 - gli stakeholder sulle politiche e obiettivi dell'associazione.

In virtù di queste considerazioni l'Associazione ha deciso di impegnarsi nella stesura di una prima bozza di Bilancio di Responsabilità Sociale come strumento strategico-organizzativo interno.

Esempio 2

Le motivazioni e/o gli obiettivi che hanno spinto un'associazione che aiuta gli immigrati nella ricerca di un alloggio possono essere così sintetizzate:

- il BRS come occasione per l'associazione di verificare la propria attività e di confrontarsi con i diversi stakeholders;
- il BRS come strumento di coinvolgimento e di diffusione interna ed esterna della metodologia del confronto;
- il BRS come strumento di comunicazione con la pubblica amministrazione – principale finanziatore delle attività dell'associazione – attraverso il quale dare evidenza di tutte le attività svolte;
- il BRS come strumento di comunicazione, di definizione di obiettivi e di consuntivazione dell'attività svolta nei confronti del CdA e dei soci.

Esempio 3

Le motivazioni e gli obiettivi che hanno spinto un'associazione che si occupa di promozione del territorio e, in particolare gli operatori che si sono fatti carico di coordinare questo progetto per effettuare una sperimentazione di BRS, possono essere così sintetizzate:

- occasione di autovalutazione interna e di crescita per i soci e in particolare per i membri del Cda;
- il BRS come strumento per rendere conto alla comunità delle attività che vengono svolte sul territorio;
- il BRS come strumento di relazione e di comunicazione con il proprio Comune.

2.1 Disponibilità di tempo

Attività

- ✓ **Preventivare il tempo necessario**
- ✓ **Valutare il tempo disponibile**
- ✓ **Verificare l'effettiva disponibilità di tempo da dedicare al BRS**



Dettagli

- Stimare il totale di ore lavoro che possono servire e rapportarlo al montare complessivo di ore lavoro dedicate alle attività gestionali.
- Stimare in ore il tempo che può essere messo a disposizione del BRS.
- Per definire l'effettiva disponibilità si dovrebbero coinvolgere direttamente le persone e verificare l'eventuale compresenza di altri impegni.

Attenzione!

- ! Nel caso in cui non ci siano le informazioni di base per poter valutare il tempo richiesto, è opportuno rivolgersi ad altre associazioni che hanno maturato un'esperienza di BRS.

Esperienze

È importante verificare di poter dedicare il tempo necessario alla progettazione e stesura del bilancio sociale. Questa è una problematica piuttosto comune alle organizzazioni che si apprestano a redigere un BRS e deve essere considerata con attenzione.

Esempio

Nel caso di un'associazione che si occupa di promozione del territorio, un aspetto problematico in fase di avvio del

progetto è stato la scadenza del mandato del consiglio di amministrazione nei primi mesi del 2004.

Dopo un'attenta riflessione, l'associazione ha ritenuto opportuno aspettare la nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione in modo che il gruppo di lavoro sul progetto fosse nominato dal nuovo CdA. Inoltre, i referenti del progetto hanno proposto di valorizzare il progetto Moses anche per offrire al nuovo consiglio un'occasione di formazione e di riflessione nei primi mesi del nuovo mandato.

2.2 Risorse umane

Attività

- ✓ Individuare le persone che dispongono tempo e competenze
- ✓ Verificare la disponibilità di tempo a lungo termine (1-2 anni)
- ✓ Verificare la motivazione



Dettagli

- La disponibilità del tempo delle persone è determinata dagli impegni già assunti sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.
- Poiché gli impegni delle persone, sia organizzativi che familiari, sono soggetti a cambiamenti (soprattutto nel lungo termine) sarebbe opportuno individuare più operatori.
- La disponibilità del tempo non significa anche motivazione; questa va richiesta esplicitamente.

Attenzione!

- ! Il percorso di implementazione di una metodologia di BRS richiede molto tempo. Ne consegue che già in fase di valutazione delle condizioni si deve prestare attenzione sia alla scelta delle persone (individuare più persone di quelle strettamente necessarie), sia alla trasmissione dell'esperienza a un maggior numero di persone (es. favorire il lavoro di gruppo).
- ! La motivazione implica informazione: quindi, a chi chiediamo di essere motivato, dobbiamo offrire informazioni sufficientemente complete.

Esperienze



La disponibilità di persone da affidare al processo di stesura del BRS rappresenta un ulteriore aspetto critico. Bisogna verificare non solo l'effettiva disponibilità delle persone, ma anche la loro preparazione e adeguatezza per questa attività. Un'erronea valutazione di questo aspetto si può ripercuotere negativamente sull'intero processo, portando anche a un suo arresto o rinvio.

Esempio 1

All'inizio del progetto, il presidente dell'associazione ha compiuto una valutazione dei requisiti minimi (in termini di risorse, di sistema informativo, ecc.) necessari per portare avanti un BRS.

Il risultato di questa analisi è stato inizialmente molto positivo. In seguito, però, è emerso che il presidente avesse sovrastimato le risorse interne all'associazione. In particolare, erano state sovrastimate le capacità e la disponibilità dei volontari che intendeva impiegare. Per questo motivo, nel corso del progetto, ci sono stati vari momenti di impasse dovuti alla mancanza di persone adeguate all'attività prevista.

Esempio 2

In un'organizzazione che si occupa di assistenza per gli

stranieri, un aspetto che inizialmente poteva sembrare problematico era la scadenza del mandato del Consiglio di Amministrazione e la successiva nomina di quello nuovo. Tuttavia, questo problema è stato gestito come opportunità. L'équipe di progetto ha prodotto un documento, in accordo con la direzione, per presentare al nuovo CdA il lavoro fatto in precedenza e sollecitarlo alla riflessione sulle politiche e sugli obiettivi che lo stesso voleva porsi nei confronti dei diversi stakeholder dell'associazione.

Esempio 3

L'organizzazione atipica di una Pro Loco, dove i membri del Consiglio di Amministrazione sono anche i principali volontari, e la presenza di una minima struttura stabile rappresentata dai dipendenti della Pro Loco, in un primo momento poteva sembrare un limite all'implementazione del progetto. In realtà il gruppo di lavoro ha sempre partecipato, manifestando molto interesse e cogliendo come opportunità e non come un "peso" gli incontri che sono stati fatti. Testimonianza di questo è data dal fatto che le assenze al gruppo di lavoro sono state minime.

2.3 Bilancio

Attività

- ✓ Verifica se l'Associazione redige un bilancio.



Dettagli

- Prendere visione del documento.

Attenzione!

! Il bilancio è inteso nel senso ampio come un documento che in una logica preventiva e consuntiva riporta dati e informazioni riguardanti obiettivi, attività, risultati, ecc.

2.4 Condivisione a livello direttivo

Attività

- ✓ Elaborare uno schema di lavoro di massima da presentare al direttivo per ottenerne il consenso



Dettagli

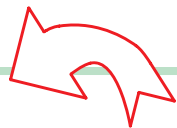
- Si tratta di un documento sintetico che contiene le informazioni di base:
 - obiettivi
 - attività
 - risorse richieste
 - risorse disponibili
 - ecc.

Attenzione!

! Anche se l'iniziativa spesso parte da qualche membro del direttivo, può essere opportuno pensare a una presentazione tecnico-politica per ottenere un consenso anche formale.

! Il consenso serve per poter effettuare il processo di valutazione delle precondizioni.

Esperienze



È importante assicurare il supporto del direttivo al progetto di stesura del BRS. Affinché ciò avvenga è necessario che il direttivo stesso sia a conoscenza del progetto e dei suoi stati di avanzamento. Ciò diviene fondamentale sia per quanto riguarda i processi decisionali, in quanto l'équipe che lavora al BRS deve avere l'autorizzazione per compiere scelte, sia per quanto riguarda la legittimazione del progetto all'interno dell'organizzazione.

Esempio 1

Un'associazione che ha partecipato al corso di formazione precedente al periodo di formazione, è stata rappresentata durante il corso dal suo presidente; lo stesso presidente ha fatto parte dell'équipe di progetto che ha contribuito alla stesura del BRS, e che ha seguito il progetto dall'inizio alla fine.

Grazie a ciò, il BRS ha ricevuto sempre sostegno e legitti-

mazione in associazione; per contro, la presenza costante del presidente, che talaltro ha una personalità abbastanza accentratrice, ha comportato una impostazione poco partecipativa del progetto.

Esempio 2

Per favorire la partecipazione e la condivisione del lavoro intrapreso, il Consiglio di Amministrazione di un'associazione ha nominato un gruppo di lavoro composto da sei persone che si riuniva periodicamente per discutere gli aspetti proposti dal progetto, e in particolare per ragionare sugli stakeholder, sulle attività svolte nei loro confronti, sugli obiettivi e sulle politiche future per migliorare il rapporto con loro. Competeva poi ai membri del gruppo di lavoro informare il consiglio di amministrazione o sottoporre allo stesso riflessioni o proposte.

2.5 Sistema informativo e rintracciabilità archivio documentazione

Attività

- ✓ Verifica della possibilità di rintracciare le informazioni quantitative e/o qualitative sulle attività svolte
- ✓ Valutare la possibilità di attivare processi di registrazione di dati quantitativi e/o qualitativi
- ✓ Verifica disponibilità di risorse, motivazioni e competenze per un eventuale potenziamento del sistema informativo

Dettagli

- Per sistema informativo si intendono le modalità con le quali l'associazione tratta le informazioni: rilevazione, codificazione, trasmissione, archiviazione.
- La presenza di un sistema informativo che consente la rintracciabilità delle informazioni è requisito fondamentale per la gestione di BRS.

Attenzione!

- ! Il sistema informativo è facilitato dall'impiego di tecnologie informatiche, ma può funzionare anche senza.
- ! Un sistema informativo funzionante è a beneficio dell'Associazione e quindi la sua assenza non deve essere considerata quale motivo di rifiuto del BRS; si deve considerare invece il BRS come un'occasione per strutturare un sistema informativo.

Esperienze

La presenza di un sistema informativo formalizzato, ossia di un sistema di raccolta, memorizzazione, elaborazione e comunicazione delle informazioni che riguardano le attività organizzazioni, è indispensabile per la stesura di un BRS.

Esempio

Dopo i primi passi e i primi incontri con il consulente, un'or-

ganizzazione si rese conto che non si poteva procedere con il BRS, in quanto mancava un sistema informativo di raccolta dei dati. L'organizzazione decise di subordinare il progresso del BRS alla realizzazione di un sistema informativo di raccolta dati. Questa operazione era necessaria per comprendere meglio la situazione in cui si trovava l'organizzazione stessa.

2.6 Rintracciabilità della responsabilità

Attività

- ✓ Verificare se esiste una struttura organizzativa da cui deriva l'attribuzione delle responsabilità decisionali e operative
- ✓ Valutare la possibilità di attivare un sistema di assegnazione delle responsabilità



Dettagli

- La presenza di un sistema di ruoli e di responsabilità è requisito fondamentale per la gestione del BRS.
- Per struttura organizzativa intendiamo la definizione chiara, non necessariamente documentata, delle responsabilità e dei ruoli necessari allo svolgimento di tutte le attività dell'associazione (interne ed esterne).

Attenzione!

- ! Un sistema di ruoli e di responsabilità funzionante è a beneficio dell'Associazione e quindi la sua assenza non deve essere considerata quale motivo di rifiuto del BRS, bensì come un'occasione per migliorare l'organizzazione.

3.1 Valutazione delle precondizioni

Attività

- ✓ Elaborare una scheda di sintesi della valutazione delle precondizioni

Dettagli

- Per condurre meglio la fase decisionale è opportuno redigere un documento che espliciti l'esito della valutazione delle precondizioni.

Attenzione!

- ! La valutazione è bene che non sia espressa in termini di SI e NO; per le precondizioni non presenti sarebbe opportuna una valutazione di cosa si potrebbe fare e quanto costerebbe per acquisirle.

Esperienze

Questa fase si può definire come una sintesi complessiva delle valutazioni compiute in precedenza. La valutazione complessiva delle pre-condizioni deve sancire (o meno) l'avvio del progetto di stesura del BRS. In caso la valutazione delle pre-condizioni dia un esito insufficiente, è necessario provvedere per colmare le lacune dell'organizzazione.

Esempio 1

Durante gli incontri che il consulente ha tenuto con un'associazione, è stato necessario riprendere alcuni concetti fondamentali e la struttura metodologica del BRS. Peraltro, il responsabile del progetto presso l'associazione tendeva a rimarcare più gli aspetti comunicativi del BRS che non le sue potenzialità come strumento gestionale. L'intenzione era quella di sviluppare un bilancio sociale con metodologie differenti, seguendo lo schema della *triple bottom line*. A

tal fine, nell'équipe di progetto era stata coinvolta la commercialista dell'associazione. Tuttavia, quando è emerso che lo schema metodologico sarebbe stato diverso, la commercialista ha scelto di uscire dall'équipe.

Esempio 2

Prima di definire il documento preventivo del BRS, un'associazione ha compiuto un'intensa attività di chiarificazione e sistematizzazione dell'organizzazione interna. In particolare, è stato necessario, grazie all'aiuto del consulente, sviluppare un "funzionigramma" nel quale rappresentare le varie mansioni, funzioni e responsabilità di ciascun membro dell'organizzazione.

Questa operazione ha occupato diversi mesi ed è stata un'importante operazione preliminare per la successiva elaborazione del documento preventivo.

3.2 Presentazione agli organi decisionali

Attività

- ✓ **Presentazione del progetto e della valutazione di fattibilità**



Dettagli

- La fase decisionale potrebbe essere articolata in due sotto-fasi:
 - decidere dopo la valutazione delle precondizioni di procedere alla stesura di un progetto più operativo;
 - stesura del progetto operativo e nuova deliberazione.

Attenzione!

- ! La durata della fase decisionale dipende dalla completezza delle informazioni raccolte in fase di valutazione delle precondizioni.

4.1 Nomina del gruppo di lavoro

Attività

- ✓ Individuare le persone che possono far parte del gruppo di lavoro
- ✓ Verificare la disponibilità dei singoli a far parte del gruppo di lavoro
- ✓ Procedere a una nomina ufficiale del gruppo di lavoro

Dettagli

- Adesso diventa operativa l'analisi fatta in fase di verifica delle condizioni di avvio sulla disponibilità di tempo, competenze e motivazione dei soggetti che possono farsi promotori del progetto.
- La nomina diventa fondamentale strumento per legittimare il gruppo nei confronti degli altri soggetti membri dell'organizzazione.

Attenzione!

- ! Nell'individuazione dei soggetti membri del gruppo di lavoro è bene avere cura delle competenze personali dei singoli e del grado di conoscenza dell'organizzazione.

Esperienze

La nomina del gruppo di lavoro è la prima azione che l'organizzazione deve compiere per procedere alla realizzazione del BRS. Questa operazione sembra facile sulla carta, ma può presentare alcune criticità che descriviamo riportando quanto è accaduto in alcune delle organizzazioni che hanno partecipato al progetto MOSES.

Esempio

Presso un'associazione, nel secondo incontro con il consulente, è stato definito il gruppo di progetto e l'in-

tenzione del presidente era quella di creare un gruppo di 6 o 7 persone. Tuttavia, ci si è resi subito conto che sarebbe stato abbastanza complicato riuscire a riunire tutte queste persone di volta in volta. Di conseguenza, si è giunti a un compromesso, restringendo a tre (più il consulente) il numero delle persone coinvolte nel gruppo di progetto. Oltre a questo, si è stabilito che in caso di particolari esigenze sarebbero stati chiamati nel gruppo anche i responsabili dei vari settori dell'organizzazione.

4.2 Definizione della struttura di BRS da adottare

Attività

- ✓ Descrizione formale delle caratteristiche che dovrà avere l'output finale
- ✓ Analisi dei *delta* rispetto al modello standard di BRS



Dettagli

- Alla luce del fatto che a tutt'oggi non esiste un modello di BRS applicabile in modo standard a tutti i tipi di organizzazione, è opportuno in questa fase soffermarsi ad analizzare, per la specifica realtà organizzativa in cui si opera, le caratteristiche che dovrà avere l'output finale anche in funzione degli obiettivi che ci si pone attraverso l'implementazione del progetto.
- Una volta identificate le caratteristiche che dovrà avere l'output finale, diventa fondamentale analizzare i *delta* dal modello standard di BRS e valutare l'entità degli stessi (aspetti sostanziali o di dettaglio?).

Attenzione!

- ! La prima domanda da porsi in fase di definizione degli output attesi è se il BRS dovrà avere principalmente funzioni gestionali interne o di comunicazione e di relazione con l'esterno. Ne consegue che anche la forma dell'output finale sarà molto diversa: più schematica e operativa nel primo caso, più grafica e comunicativa nel secondo.

4.3 Programmazione

Attività

- ✓ **Definizione e formalizzazione delle fasi operative in cui si articola il progetto**
- ✓ **Definizione dei tempi di realizzazione preventivati per ciascuna fase**



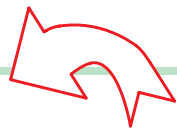
Dettagli

- In funzione degli obiettivi dell'organizzazione e dell'output atteso dal progetto, il gruppo di lavoro deve programmare le diverse fasi operative di attuazione, definendo i tempi preventivati per ciascuna di esse.
- Nella programmazione delle fasi operative è necessario:
 - identificare momenti di comunicazione nei confronti di soggetti interni ed esterni;
 - prevedere momenti di valutazione del progetto.

Attenzione!

- ! Per quanto possibile, è bene specificare per ogni fase qual è l'output finale atteso, in modo tale da poter sempre verificare in modo oggettivo lo stato di avanzamento del progetto.

Esperienze



Esempio

Un'associazione ha elaborato, all'inizio del periodo di consulenza, un calendario delle attività, per avere una visione d'insieme dell'intero percorso. L'ipotesi di percorso di redazione del BRS si delineava attraverso le seguenti fasi, la cui scansione poggiava sugli incontri periodici tra associazione e consulente esterno.

Primo incontro: di natura conoscitiva, per capire cos'è il BRS, perché per l'associazione può essere utile e per individuare, a livello generale, i punti di forza e i punti di debolezza dell'organizzazione. Parallelamente, si sarebbe individuato un gruppo di progetto di 3-4 persone che si sarebbero occupate di seguire la stesura, lanciando le proposte da validare poi con tutto il Direttivo. Lo stesso gruppo di progetto si sarebbe anche occupato del coinvolgimento (eventuale) di alcune categorie di stakeholder esterni (come i genitori dei ragazzi disabili che svolgono attività di volontariato per l'organizzazione).

Secondo incontro: individuazione delle politiche (o linee d'intervento) insieme con il Direttivo dell'associazione;

riscrittura delle politiche da parte del gruppo di progetto; discussione delle politiche ed elaborazione di una prima ipotesi di obiettivi (coinvolgendo possibilmente alcuni stakeholder).

Terzo incontro con il Direttivo: presentazione di una prima bozza di documento, con le politiche e l'ipotesi degli obiettivi da realizzare nel corso dell'anno; assemblea dei soci in cui si presenta il documento preventivo; individuazione degli stakeholder (volontari e genitori) che si prendono l'impegno di definire le azioni che intendono realizzare per raggiungere gli obiettivi che l'associazione si è prefissata. Le azioni proposte andranno quindi approvate dal Direttivo.

A fine anno: consuntivo delle attività (non di carattere economico, relativo all'analisi dei risultati ottenuti); valutazione del progetto ed esame delle azioni sviluppate intorno alle seguenti questioni: l'associazione ha realizzato le azioni prefissate? L'associazione ha raggiunto i propri obiettivi? Cosa può fare per migliorare?

4.4 Definizione della metodologia di lavoro adottata

Attività

- ✓ Descrizione formale della metodologia di lavoro applicata e della strumentazione utilizzata



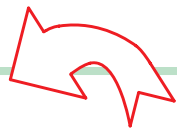
Dettagli

- La definizione della metodologia di lavoro adottata è volta a comprendere il livello di coinvolgimento della struttura nel processo di implementazione del BRS.
- L'analisi metodologica deve anche definire il livello di coinvolgimento e di confronto con gli stakeholder dell'organizzazione.
- Il livello di partecipazione dei diversi "portatori di interessi" nella stesura del BRS deve essere definito dal gruppo di lavoro e motivato.

Attenzione!

- ! Il BRS richiede una qualche forma di coinvolgimento anche degli stakeholder dell'organizzazione nella definizione delle politiche e degli obiettivi nei loro confronti (ciò non significa che devono essere coinvolti tutti gli stakeholder, ma si può pensare ad un percorso di crescita che preveda, in un primo momento, il coinvolgimento di alcuni di questi e progressivamente un coinvolgimento maggiore).

Esperienze



Esempio

In un'associazione, la metodologia di lavoro adottata ha seguito parallelamente la metodologia di stesura del BRS. Il lavoro di costruzione del BRS si è articolato quindi seguendo le varie sezioni del documento preventivo. L'associazione ha articolato in questo modo il progetto di stesura:

- Per quanto riguarda le politiche, queste sono state oggetto di discussione con il gruppo di progetto. Si trattava di desumere le informazioni per la loro definizione da altri documenti sviluppati dall'organizzazione (carta servizi e documento base), declinandole rispetto agli stakeholder per dare enfasi all'aspetto relazionale proprio di chi si propone di svolgere un servizio di assistenza.
- Una volta stabilite le policy a livello centrale (ricordando che è un lavoro solo di ricomposizione di cose già dette in altri luoghi ma qui riclassificate per stakeholder), la proposta è stata quella di mettere l'enfasi sulla dimen-

sione partecipativa, andando in ogni coordinamento (le sezioni locali dell'organizzazione) a chiedere quali obiettivi si volessero dare per realizzare le policy.

- Ogni coordinatore ha potuto poi riportare l'esito delle riunioni d'equipe al Direttivo: gli obiettivi non sono stati formulati ex-novo ma spesso erano già esplicitati nelle relazioni/bilanci che i coordinatori dovevano presentare agli enti finanziatori. La "scommessa" era quella di vedere quanto questi obiettivi rappresentassero una reale esplicitazione delle politiche: ci sono delle politiche scoperte? Gli obiettivi sono coerenti tra loro?

Nel comunicare le politiche ai coordinatori, l'organizzazione può incominciare a verificare il livello di condivisione, per vedere se il "centro" riesce a comunicare efficacemente con la "periferia" e se quest'ultima riesce a creare dei canali di comunicazione per interagire col centro. La discussione di politiche-obiettivi può aiutare la creazione di un flusso di comunicazione stabile.

4.5 Costi del progetto

Attività

- ✓ Definizione del budget di progetto
- ✓ Analisi delle fonti che possono contribuire alla copertura dei costi



Dettagli

- Prima di avviare la fase di stesura risulta importante preventivare dal punto di vista economico i costi del progetto, ove possibile dettagliando le voci per singola fase operativa.
- Sarà anche cura del gruppo di lavoro definire quali sono le fonti di finanziamento a copertura dei costi preventivati.

Attenzione!

- ! La realizzazione di un BRS richiede un notevole investimento di risorse umane ed economiche. Per questo motivo non deve essere trascurata la definizione a preventivo dei costi di progetto, comprendendo non solo i costi sostenuti ad hoc ma anche quantificando le ore di lavoro dedicate da operatori interni all'organizzazione.

5.1 Redazione del documento preventivo

Attività

✓ **Mappatura degli stakeholder**

✓ **Definizione delle politiche**

Dettagli

- Il gruppo di lavoro individua gli interlocutori dell'organizzazione.
- Selezione degli interlocutori ritenuti rilevanti.
- Descrizione della mappa degli stakeholder.
- Analisi delle esigenze degli stakeholder rispetto all'organizzazione.
- Elaborazione di almeno una politica per ogni stakeholder individuato.

Attenzione!

- ! Vanno individuati tutti gli interlocutori per comprendere a livello complessivo le relazioni dell'organizzazione.
- ! La selezione va fatta sulla base di criteri di valutazione precedentemente definiti, coerenti con le motivazioni che spingono l'organizzazione a redigere il BRS.
- ! Dalla mappa devono emergere le relazioni tra l'organizzazione e i suoi stakeholder e tra i vari stakeholder (nel caso abbiano impatto sull'organizzazione stessa).
- ! Questa analisi può essere svolta in modo più o meno partecipativo rispetto agli stakeholder stessi (ad es. con l'avvio di processi di negoziazione, interviste, focus group).
- ! Dal momento che la politica costituisce l'orientamento strategico, è opportuno che questa venga definita dai vertici dell'organizzazione e che sia coerente con valori e mission.

5.1 Redazione del documento preventivo (continua)

Attività

✓ Definizione degli obiettivi

✓ Definizione delle azioni

✓ Approvazione

Dettagli

- Per ogni politica va individuato almeno un obiettivo da raggiungere nel corso dell'anno.
- Ogni obiettivo va articolato in una serie di azioni concrete.
- Per ogni azione si devono indicare:
 - responsabili
 - entrate/uscite
 - tempi di realizzazione
 - indicatori di performance.
- I vertici dell'organizzazione approvano il documento preventivo.

Attenzione!

- ! La definizione degli obiettivi deve coinvolgere più elementi della struttura organizzativa.
- ! Questa fase prevede il più ampio coinvolgimento della struttura organizzativa.
- ! Particolare attenzione agli indicatori:
 - possono essere sia qualitativi che quantitativi;
 - occorre verificare l'esistenza di un sistema informativo che raccolga i dati necessari;
 - sulla base dei dati raccolti si effettua la valutazione in sede consultiva.
- ! Deve essere verificata la coerenza interna del documento e la coerenza dello stesso con valori e mission. In sede di approvazione si decide anche in merito all'opportunità di rendere pubblico il preventivo (a chi, quali parti, in che modo).

6.1 Analisi strumenti di comunicazione

Attività

- ✓ Individuare gli strumenti di comunicazione organizzativa di cui l'organizzazione dispone

Dettagli

- Individuare ogni genere di strumento di comunicazione organizzativa: dai documenti scritti (giornale dell'associazione, house organ, lettere ai soci), alle assemblee con soci e altri stakeholder, al sito internet.

Attenzione!

- ! Nell'elenco vanno inclusi esclusivamente quegli strumenti che:
 - a) escono con periodicità (nel caso di documenti scritti);
 - b) hanno forma ufficiale (nel caso di incontri e assemblee) e per cui sia possibile definire un programma o un ordine del giorno.

Esperienze

Esempio 1

Il consulente, dopo aver raccolto e analizzato la documentazione interna prodotta dall'organizzazione, ha verificato che l'associazione disponeva, già da prima, di una nota integrativa al bilancio ben articolata, intesa come uno strumento di comunicazione esterna, molto più ampio e dettagliato rispetto alle usuali strutture di nota integrativa. Inoltre, annualmente, l'associazione predispone una raccolta di schede informative sulla sua attività da distribuire ai soci.

Attraverso questi strumenti di analisi e comunicazione l'associazione possiede già importanti strumenti attraverso i quali "rende conto" del proprio operato ai soci.

La nota integrativa e le schede informative sull'attività per-

mettono di focalizzare la tipologia di servizi forniti, la loro distribuzione territoriale e di sintetizzare, attraverso dei report di riepilogo, alcuni indicatori significativi dell'attività.

Esempio 2

Un'associazione, già prima dell'avvio della sperimentazione, sentiva l'esigenza di raccogliere e misurare dati che potessero rendere conto all'assemblea dei soci ma anche alla pubblica amministrazione e alla comunità locale del proprio operato. Le analisi che si limitavano ai dati economici e finanziari potavano generare informazioni incomplete e poco rappresentative. Soprattutto, non veniva valorizzato il ruolo e il valore dei volontari.

6.2 Programma di comunicazione

Attività

- ✓ Selezione ambiti di diffusione



Dettagli

- Individuare in quali degli strumenti di comunicazione organizzativa si menzionerà il BRS.
- Individuare un responsabile per ciascuno degli ambiti di diffusione selezionati.

Attenzione!

- ! Questa operazione può essere svolta sia in occasione della redazione del documento preventivo che di quello consuntivo, nonché in itinere.

6.3 Promozione BRS

Attività

- ✓ Sintesi BRS



Dettagli

- Elaborare una sintesi del BRS (o dello stato di avanzamento dei lavori) in modo da poterlo presentare con le stesse forme e gli stessi contenuti in ciascuno degli strumenti di comunicazione selezionati.

Attenzione!

- ! Questa operazione aiuta a comunicare in maniera più efficace il BRS e a fornire una visione d'insieme.



7.1 Valutazione complessiva

Attività

✓ **Annuale a consuntivo**

✓ **Infra annuale**

Dettagli

- Valutazione annuale a consuntivo delle attività svolte durante il periodo a cui si riferiva il preventivo (come riesame ISO). Dalla valutazione annuale a consuntivo si traggono gli spunti da cui partire per un nuovo BRS preventivo.

VALUTATORI:

Il Consiglio Direttivo o il C.d.A. valuta nel complesso il raggiungimento del BRS preventivo. Discussione in assemblea.

- Per stati di avanzamento, in modo da considerare le variazioni in corso d'opera.
- Le scadenze vanno definite a priori, ad es: ogni 4 o 6 mesi, oppure alla fine di periodi significativi per l'associazione.

VALUTATORI:

La struttura dell'associazione valuta gli stati di avanzamento e poi li riporta al Consiglio Direttivo o al C.d.A.

Attenzione!

! Per tutte le attività di valutazione vanno definiti adeguati strumenti di valutazione a priori dell'azienda stessa, chiarendo il tipo di valutazione che si intende utilizzare e le sue modalità di svolgimento.

7.1 Valutazione complessiva (continua)

Attività

- ✓ Per eventi imprevisti molto significativi

- ✓ Valutazione per singola azione

Dettagli

- Eventi che comportano significative variazioni di quanto preventivato, per cui è necessario modificare il BRS preventivo, lasciando traccia di quello iniziale e fornendo esaurienti motivazioni.

VALUTATORI:

La struttura, in collaborazione con Consiglio Direttivo o C.d.A. rivede il preventivo del BRS.

- Valutazione per scadenze definite da ogni azione prevista per i vari stakeholder (da scheda 3).
- Valutazione sullo svolgimento delle varie azioni previste, con modalità definite a priori in fase di preventivo dell'azione stessa.
- Valutazione sia del raggiungimento dell'obiettivo, che del come è stato raggiunto (processo) con indicatori qualitativi e quantitativi.

VALUTATORI:

I vari responsabili valutano e poi relazionano alla direzione e al Consiglio Direttivo o C.d.A.

Attenzione!

- ! La direzione a sua volta monitora lo svolgimento delle azioni e controlla il rispetto di quanto preventivato, mantenendo forte attenzione ai valori e alla mission dell'associazione.

Esempi di documenti preventivi di BRS

*Le seguenti tabelle sono parte dei documenti preventivi redatti dalle associazioni che hanno preso parte al progetto MOSES. I nomi delle associazioni sono fittizi, per questioni di privacy e riservatezza. I nomi delle località e delle persone sono stati sostituiti con degli asterischi (**).*

Esempio 1 – Associazione ALFA

Policy

ALFA ha un'ispirazione cristiana con scelta preferenziale di servizio ai bambini e ai giovani in difficoltà. Si propone come segno e proposta, nei servizi di accoglienza sul territorio, nella logica della condivisione.

Obiettivi

Offrire accoglienza a bambini e giovani che mancano di un conveniente sostegno educativo, sociale e familiare.

Offrire luoghi di aggregazione protetta.

Azioni

- mantenere operative con le stesse caratteristiche attuali (numero presenze, motivazione, ecc.) la realtà di accoglienza delle case-famiglia;
- mantenere operativa con le stesse caratteristiche attuali (numero presenze, motivazione, ecc.) la realtà dell'accoglienza residenziale presso una delle strutture;
- valutare l'opportunità e la necessità di modificare l'attuale impostazione del gruppo-famiglia di via *** nell'ottica di rispondere a bisogni diversi dagli attuali.
- Mantenere attivi gli interventi di centro diurno e centro aperto a ***;
- Mantenere attivi gli interventi di centro diurno e centro aperto a ***;
- Mantenere attivi gli interventi di centro diurno e centro aperto a ***;
- Rendere operativo il "Progetto di sostegno all'integrazione per minori extracomunitari" nella frazione di *** nel Comune di ***.

Policy

Obiettivi

Rispondere ai bisogni di socializzazione attraverso proposte adatte a tutte le fasce d'età.

Sostegno educativo personalizzato per la crescita, l'autonomia e il benessere.

Attivare la partecipazione dei giovani.

Azioni

- Mantenere viva, in tutte le realtà di Alfa, l'attenzione verso la realizzazione di interventi che rispondano ai bisogni di ogni fascia d'età nel campo dei minori e dei giovani.
- Consolidare il sostegno ad iniziative per tutte le fasce di età giovanile nei progetti di educativa territoriale (***)
- Definire il target a cui ci si rivolge con le attività del *** di ***.
- Mantenere costante l'impegno per il progetto di Accompagnamento educativo individualizzato a ***.
- Consolidare il progetto di Accompagnamento educativo individualizzato nella realtà di ***;
- Progettare, valutare e verificare gli interventi.
- Verificare l'esperienza dello spazio giovani a *** al fine di valutare le eventuali modalità di continuazione dell'esperienza;
- Promuovere una ricerca-azione partecipata sulla condizione giovanile in ***;
- Promuovere nel territorio un'azione di riflessione e confronto sul tema giovani nella bassa ***;
- Continuare l'esperienza del Progetto Giovani di ***;
- Valutare la fattibilità di un intervento di educazione di strada in ***;
- Organizzare i corsi di formazione per gli animatori dei gest.

Policy

Obiettivi

Promuovere l'integrazione dei giovani con il territorio circostante.

Orientamento e acquisizione di requisiti lavorativi.

Azioni

- Favorire in tutte le realtà di Alfa la partecipazione degli accolti ad attività esterne ai centri.
- Invitare compagni e amici dei minori accolti presso i centri.
- Mantenere attivi gli interventi di ergoterapia a ***.
- Sviluppare rapporti costanti con il servizio di orientamento provinciale.
- Favorire la partecipazione a stage lavorativi.
- Accompagnare l'inserimento dei ragazzi all'interno del mondo lavorativo.

*Individuazione dei responsabili, dei tempi di realizzazione e degli indicatori di performance rispetto a **minori e giovani**.*

Azioni

- Mantenere operative con le stesse caratteristiche attuali (numero presenze, motivazione, ecc.) le realtà di accoglienza delle case-famiglia.
- Mantenere operativa con le stesse caratteristiche attuali (numero presenze, motivazione, ecc.) la realtà dell'accoglienza residenziale a ***.
- Valutare l'opportunità e la necessità di modificare l'attuale impostazione del gruppo-famiglia di via *** nell'ottica di rispondere a bisogni diversi dagli attuali.

Responsabili

***,
(*** e ***).

, ()

***,
(***)

Tempi di realizzazione

Tutto l'anno

Tutto l'anno

Entro fine 2004

Indicatori di performance

Azioni

- Mantenere attivi gli interventi di centro diurno e centro aperto a ***.
- Mantenere attivi gli interventi di centro diurno e centro aperto a ***.
- Mantenere attivi gli interventi di centro diurno a ***.
- Rendere operativo il "Progetto di ***" nella frazione di *** nel Comune di ***.
- Mantenere viva, in tutte le realtà di Alfa, l'attenzione verso la realizzazione di interventi che rispondano ai bisogni di ogni fascia d'età nel campo dei minori e dei giovani.
- Consolidare il sostegno ad iniziative per tutte le fasce di età giovanile nei progetti di educativa territoriale (***).
- Definire il target a cui ci si rivolge con le attività del *** di ***.
- Mantenere costante l'impegno per il progetto di Accompagnamento educativo individualizzato a ***.
- Consolidare il progetto di Accompagnamento Educativo Individualizzato nella realtà di ***.
- Progettare, valutare e verificare gli interventi.

Responsabili

, (, ***)
 *** (***) e *****)

 (***)
 Tutti

 ***, ***

 *** (***)
 Tutti

Tempi di realizzazione

Tutto l'anno
 Tutto l'anno
 Tutto l'anno
 Entro fine 2004
 Tutto l'anno
 Tutto l'anno
 Ottobre 2004 /
 Marzo 2005
 Tutto l'anno
 Ottobre 2004 /
 Maggio 2005
 Sempre

Indicatori di performance

Azioni

Responsabili

Tempi di realizzazione

Indicatori di performance

• Verificare l'esperienza dello spazio giovani a *** al fine di valutare le eventuali modalità di continuazione dell'esperienza. • Promuovere una ricerca-azione partecipata sulla condizione giovanile in ***. • Promuovere nel territorio un'azione di riflessione e confronto sui giovani nella ***. • Continuare l'esperienza del Progetto Giovani di ***.	***	Entro fine 2004
• Valutare la fattibilità di un intervento di educativa di strada in ***. • Organizzare i corsi di formazione per gli animatori dei gest.	***	Ottobre 2004 / Giugno 2005
• Favorire in tutte le realtà di Alfa la partecipazione degli accolti ad attività esterne ai centri. • Invitare compagni e amici dei minori accolti presso i centri.	***	Ottobre 2004 / Giugno 2005
• Mantenere attivi gli interventi di ergoterapia a ***. • Sviluppare rapporti costanti con il servizio di orientamento provinciale. • Favorire la partecipazione a stage lavorativi. • Accompagnare l'inserimento dei ragazzi all'interno del mondo lavorativo.	***	Tutto l'anno
	Tutti	Entro fine 2004
	Tutti	Prima dell'estate
	Tutti	Tutto l'anno
	Tutti	Tutto l'anno
	***	Tutto l'anno

Esempio 2 – Associazione GAMMA

La struttura preventiva di un BRS può essere anche esplicitata in un'altra forma, più discorsiva e meno schematica. Questo è quanto ha fatto l'associazione Gamma.

Stakeholder Genitori

Sulla traccia dell'attività 2003 ai genitori verranno garantite le attività già iniziate e consolidate, ovvero:

- **I gruppi ***** per familiari con funzione di accoglienza e di conforto creano lo spazio più favorevole all'incontro spontaneo fra genitori; si svolgono una volta in settimana e sono aperti a tutti coloro che desiderano parlare dei loro problemi.
- Incontri mensili a tema per approfondire le linee intraprese dall'associazione.
- **Servizio di counseling**, di segretariato sociale e aiuto nelle pratiche giudiziarie e amministrative. L'associazione funge da snodo per favorire i contatti tra familiari e istituzioni ragionando su quali possano essere le strategie migliori per risolvere un determinato problema. L'obiettivo rimane quello di imparare insieme al genitore, in modo che quest'ultimo possa portare con sé una competenza e non debba essere completamente dipendente dal servizio. Il massimo risultato si ottiene quando un familiare è in grado, utilizzando le competenze acquisite in Gamma, di aiutarne un altro.

- **Gruppi di approfondimento e colloqui individuali con psicoterapeuta** con funzione di sostegno alla capacità di tollerare i problemi e le difficoltà dei figli e nell'aprire i comportamenti all'affettività. Questi gruppi si integrano con il gruppo *** e divengono un ulteriore sostegno ai momenti che chiedono approfondimenti all'ansia e al disorientamento, per la presa di coscienza del figlio tossicodipendente, per la sua entrata in comunità o per il reinserimento, finito il percorso terapeutico. Il gruppo ha il compito di ascoltare e capire l'altro tenendo in disparte le proprie aspettative e preferenze, con una mente attiva e aperta. Funziona nel riuscire a rendere manifesto ciò che è latente, su cosa si dice e come si dice. Il lavoro del gruppo non interpreta ma consente di rivelare, di dare la possibilità di chiarire e quindi di mostrare. La conoscenza tra i genitori consente di individuare punti di forza e di debolezza dei comportamenti di ciascuno e di trovare, assieme agli altri, la forza per sopportare la contraddizione e di trovare nuovi comportamenti. L'aiuto si esplica nella capacità del gruppo di parlare al suo interno, con la possibilità di interagire e di capire le emozioni che procurano ansia e dolore per poterle superare.

Esempio 3 – Associazione DELTA

Il documento preventivo del BRS può essere anche una struttura che segue lo schema metodologico, ma risultare più snello e sintetico.

Ecco un estratto del lavoro dell'associazione Delta. Ogni azione rimanda a una successiva scheda.

Stakeholder	Politica	Obiettivo	Azione
UTENTI	Ampliamento della domanda e dell'offerta consulenziale.	Adeguare e formalizzare l'attività in modo da poter offrire dei servizi aggiuntivi.	Autorizzazione sulla nuova normativa e richiesta di accreditamento provvisorio. Scheda A
	Analisi del cambiamento dei bisogni.	Conoscere le tipologie di servizio erogato e il trend di cambiamento.	Realizzazione di un sistema informatico di raccolta dati. Scheda B
	Offerta di servizi corrispondenti alle reali esigenze degli utenti.	Adeguamento dei servizi ai trend emergenti.	Formazione e autoformazione continua. Scheda C

Azione ► Autorizzazione sulla nuova normativa e richiesta di accreditamento provvisorio

**• STAKEHOLDER
• OBIETTIVO**

- Enti finanziatori
- Aumento di legittimazione e di potere negoziale

**• STAKEHOLDER
• OBIETTIVO**

- Utenti
- Adeguare e formalizzare l'attività in modo da poter offrire dei servizi aggiuntivi

**DECLINAZIONE
DELL'AZIONE**

- Produrre la documentazione richiesta dal regolamento sancito dalla Delibera prov.le n. *** del ***
- Adeguare la struttura in accordo con la proprietà dell'immobile ai requisiti elencati nel suddetto regolamento

SPESE

Euro 12.000,00

**INDICATORI DI
PERFORMANCE**

- Rispetto scadenza consegna
- Espletamento di tutte le procedure necessarie

TEMPI E SCADENZE

- Presentazione domanda corredata da documentazione: 29-12-2003
- Entro tre anni dall'entrata in vigore del regolamento (gennaio 2004)

**RESPONSABILITÀ
ORGANIZZATIVE**

- Direttrice
- Responsabile amministrativo

**MODALITÀ CON-
TROLLO E VALUTA-
ZIONE**

- Interna: direttrice
- Esterna: ***

COMUNICAZIONE

DA COMPILARE

Esempio 4 – Associazione BETA

Infine, ecco un ulteriore esempio di documento preventivo del BRS realizzato dall'associazione Beta.

Stakeholder ► Circoli dell'associazione

Policy	Obiettivi generali	Piano 2004	Risorse	Resp.tà org.ve	Indicatori
Rappresentare, tutelare e sviluppare l'operato dei circoli e degli oratori della provincia di ***. Offrire un indirizzo culturale per tutti i circoli.	Supporto amministrativo	• stampa tessere • assistenza alla nascita di nuove associazioni • assistenza sugli aspetti amministrativi • consulenza fiscale	Economiche Entrata tessere: Euro 10.000 Uscita tessere: Euro 7.000 Uscite per assistenza e consulenza: Euro 200 Tecnologiche 1 PC, 1 stampante 1 plastificatrice 1 telefono	Responsabilità politica in capo al Presidente Responsabilità operativa ***, segretario del *** e consigliere dell'Associazione	Ore di lavoro/anno 200 per stampa tessere 50 per assistenza nascita nuovi circoli 100 per assistenza su aspetti amministrativi e consulenza fiscale Copertura richieste (n. risposte/n. richieste) 100% N. tessere: 3624 (1294 adulti >16 anni e 2330 ragazzi < 16 anni)

Policy	Obiettivi generali	Piano 2004	Risorse	Resp.tà org.ve	Indicatori
	Formazione informazione (normativa)	Newsletter bimestrale Iniziative promosse dal Direttivo non programmabili in quanto legate alla pubblicazione di nuove normative	Economiche Entrate: 0 Uscite: Euro 200 Tecnologiche 1 PC, 1 stampante, 1 telefono, pubblicazioni varie	Responsabilità politica in capo al Presidente Responsabilità operativa ***, vice Presidente e ***, segretaria dell'Associazione	
	Formazione animatori			***	
	Organizzazione attività dirette (intercircoli)	Festa dei circoli affiliati a Beta	Economiche Entrate: Euro 250 Uscite: Euro 500 Tecnologiche Struttura ospitante	Responsabilità politica in capo al Presidente Responsabilità operativa ***, segretario del *** e consigliere dell'Associazione.	

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 di valori nei confronti degli stakeholder (stato futuro atteso). Deve dare vita a linee di azione in loro coerenti.	Sono gli obiettivi di policy riferiti al medio periodo (poliennali).	È l'articolazione degli obiettivi di policy in iniziative concrete riferite al 200__. Deve contenere le previsioni di: • azioni • aree di intervento • risorse necessarie • risorse disponibili • indicatori di performance • tempi e scadenze • modalità di controllo e valutazione • 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).

Scheda 2

AREE		
Stakeholder	Politiche	Politiche
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

Scheda 3

STAKEHOLDER _____				POLITICA _____		
Azioni	Risorse necessarie	Risorse disponibili	Indicatori di performance	Tempi e scadenze	Responsabilità organizzative	Forme di controllo e scadenze
a) azione _____ _____ _____ _____ _____						
b) azione _____ _____ _____ _____ _____						
c) azione _____ _____ _____ _____ _____						
d) azione _____ _____ _____ _____ _____						

Grafica e impaginazione:

Stampa:

Finito di stampare:

Do.it snc – Trento

Rotaltype – Mezzocorona (TN)

Dicembre 2004